

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh a aplikace postupu hodnocení strategické výkonnosti podniku Tebyt Aš, spol. s.r.o.

A suggestion and an application of appraisal procedure of the strategic performance in
Tebyt Aš, spol. ltd. company

Student:

Bc. Stanislav Ston

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Stanislav Ston**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh a aplikace postupu hodnocení strategické výkonnosti podniku
Tebyt Aš, spol. s r. o.**
**A Suggestion and an Application of Appraisal Procedure of the Strategic
Performance in Tebyt Aš, spol. Ltd. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
McKEE, S. *Co dělat, když firma přestane růst*. Přel. Z. Veselá. 1. české vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-3316-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci kromě příloh 1 – 10, které mi byly poskytnuty firmou Tebyt Aš, s.r.o. a příloh 11 – 12, které jsem získal díky internetovému serveru <http://www.justice.cz>, vypracoval sám.

V Ostravě dne 22.4.2011

.....
Stanislav Ston

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce, prof. Ing. Petrovi Šnapkovi, DrSc. za věnovaný čas, odborné vedení a cenné rady poskytnuté při jejím zpracování, Stanislavu Stonovi staršímu, zaměstnanci Tebytu Aš, s.r.o. a Ing. Petrovi Farkašovi, bývalému ekonomovi Tebytu Aš za objasnění situací a poskytnutí informací.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení3	
2.1	Základní charakteristiky výkonnosti.....	3
2.1.1	Funkce měření výkonnosti.....	4
2.1.2	Fáze měření výkonnosti.....	5
2.2	Balanced scorecard.....	6
2.2.1	Finanční perspektiva.....	7
2.2.2	Zákaznická perspektiva.....	9
2.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	11
2.2.4	Perspektiva učení se a růstu	12
2.3	Strategická analýza.....	14
2.3.1	Analýza makroprostředí	15
2.3.2	Analýza mikroprostředí	17
2.4	SWOT analýza	22
2.5	Finanční analýza.....	24
2.6	Shrnutí.....	33
3	Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci.....	34
3.1	Historie a charakteristika činnosti společnosti	34
3.2	Balanced scorecard	37
3.2.1	Finanční perspektiva.....	37
3.2.2	Zákaznická perspektiva.....	38
3.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	40
3.2.4	Perspektiva učení se a růstu	41
3.3	Strategická analýza.....	42
3.3.1	Analýza makroprostředí	42
3.3.2	Analýza mikroprostředí	45
3.4	SWOT analýza	48
3.5	Finanční analýza.....	49
3.5.1	Analýza rentability.....	50
3.5.2	Analýza aktivity	52
3.5.3	Analýza stability a zadluženosti.....	54
3.5.4	Analýza likvidity.....	56
3.5.5	Porovnání s konkurencí	58
3.6	Plán finančních výkazů	60

4	Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti	62
4.1	Zhodnocení výsledků.....	62
4.2	Návrh ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti.....	64
4.2.1	Strategie investice.....	64
4.2.2	Strategie fúze.....	65
4.3	Shrnutí.....	66
5	Závěr	68
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratk.....	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	74
	Seznam příloh	75

1 Úvod

Přáním všech vlastníků a akcionářů podniku je, aby byli detailně seznámeni s přesnými daty, které zobrazí veškerou činnost podniku. Interpretace dat je rozdílná v závislosti na užití metody pro hodnocení firmy.

Zvláště v minulosti většina managementu využívala pro hodnocení jen tradiční ukazatele získané z finančních ukazatelů, poskytnuté finanční analýzou. K hodnocení docházelo pomocí poměrových ukazatelů, které analyzovaly firemní rentabilitu, stabilitu, zadluženost a likviditu, případně doplnění o ukazatele kapitálového trhu mající význam hlavně pro akciové společnosti, kde byly zjištěny hodnoty spojené s obchodováním s cennými papíry. Ukazatele finanční analýzy zhodnotí finanční situaci a hospodaření podniku, už se ale nezaměřují na růst hodnoty firmy, která je pro akcionáře i vlastníky v informativní oblasti stěžejní, neboť od ní se odvíjí budoucí výnosnost podniku.

Pro tento účel je měření tradičními metodami nedostačující a podniky hledají nové metody hodnocení výkonnosti podniku, které zahrnují vedle finančních ukazatelů také nefinanční, odhalující budoucí možnosti růstu hodnoty firmy. Jedním z těchto přístupů je metoda hodnocení strategické výkonnosti podniku Balanced scorecard, kterou vyvinul profesor Robert S. Kaplan, působící na Harvard Business School a David P. Norton, prezident nadnárodní poradenské firmy specializované na měření výkonnosti a obnovu podniku, Renaissance Solutions, Inc.

Cílem této diplomové práce je provést hodnocení strategické výkonnosti Tebytu Aš, s.r.o., kde vedle tradičních finančních ukazatelů bude provedeno hodnocení podle Balanced scorecard, odhalující možnosti potenciálního růstu sledovaného podniku a bude klíčovým faktorem k identifikaci zvýšení výkonnosti.

V první části bude provedena teoretická charakteristika problematiky spočívající ve vymezení a hodnocení oblastí BSC, dalších metod a analýz, které v diplomové práci následně zhodnotíme na konkrétních datech firmy Tebyt Aš, s.r.o.

Druhá část se bude zabírat aplikací stanoveného postupu pro sledovaný podnik vycházející z jeho minulosti a současné situace. Nejprve definujeme podnik samotný a jeho působnost činnosti. Poté následuje určení perspektiv BSC, strategická analýza, SWOT analýza a finanční analýza, včetně porovnání s konkurencí, na základě zjištěných výsledků sestavíme plánové finanční výkazy.

V poslední, třetí části dojde k návrhu možných opatření vedoucích ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti podniku, které posílí perspektivy podniku definované metodou BSC a zvýší efektivnost provozního procesu.

2 Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

2.1 Základní charakteristiky výkonnosti

Výkonnost představuje pojem, který je běžně používán v každodenním jazyce, v jakémkoliv zaměření. Jedná se o charakteristiku popisující způsob a průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti.

V této diplomové práci se budeme zabývat výkonností u organizací, kdy výkonnost jako taková je v podstatě stejná jako u jakéhokoliv živého organismu, jehož chování je cílově a uvědoměle orientováno na dosažení určité úrovně výkonnosti.

„V obecném pojetí výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“¹ V procesu měření výkonnosti figuruje několik pojmů, z nichž za nejvýznamnější lze považovat:

Iniciátor procesu měření představuje subjekt, který je původcem procesu měření. Může jím být uživatel informace nebo subjekt odpovědný za průběh zkoumané činnosti nebo přímo subjekt, který měření uskutečňuje či se může také jednat o třetí osobu, která měření využije v zájmu informací pro účastníky burzy cenných papírů.

Uživatel informace získané měřením je subjekt, který je končným příjemcem výstupu procesu měření výkonnosti či skupina subjektů.

Subjekt uskutečňující měření je subjekt nebo skupina subjektů, které realizují proces měření výkonnosti nebo jeho fáze. Volba tohoto subjektu je obvykle v pravomoci iniciátora či uživatele informací.

Objekt měření představuje předmět zkoumání při měření. Může zde jít o jev, děj, stav, proces, činnost, aktivitu nebo jejich soubor vztahující se k určité osobě, organizaci apod.

Při měření výkonnosti je užitečné využít naváděcí otázky, které jsou pro různé subjekty proměnlivé, mezi základní otázky lze zařadit následující:

- Kdo jsou hlavní uživatelé informací o výkonnosti a pro jaké účely tyto informace využijí?

¹ Wagner, J. *Měření výkonnosti*. 2009, s. 17

- Které faktory stimulují nebo motivují, aby výkonnost byla zájmem předmětu měření?
- Je systém měření výkonnosti nastaven tak, aby postihl všechny dimenze zkoumané činnosti, nebo je zaměřen jen na určitý výběr?
- Jakým způsobem jsou stanoveny referenční prvky pro účel vyhodnocení výkonnosti?
- Jakým způsobem je při měření výkonnosti zohledněn faktor času?
- Jaký typ informací je upřednostňován pro popis výkonnosti a její interpretaci?
- Kdo je zodpovědný za proces měření výkonnosti a jeho část a zda jsou všechny aktivity spojené s měřením řešeny uceleně a vytvářejí logicky navazující řetězec?
- Je ověřována účinnost uplatňovaného přístupu k měření výkonnosti a zajišťována zpětná vazba od uživatelů?

2.1.1 Funkce měření výkonnosti

Měření jako taková znamená měření činnosti, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem je poté hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci. Měření má několik funkcí, pro které je provedeno. Za nejvýznamnější můžeme považovat následující:

Funkce podpory paměti, kdy měření umožňuje uchování údajů o objektu a jeho charakteristikách k určitému okamžiku nebo za určité období jeho vývoje. Máme k dispozici původní obraz objektu i v případě, že objekt už není přítomný nebo došlo v čase ke změně jeho vlastností.

Funkce podpory srovnání umožňuje porovnat charakteristiky různých objektů bez ohledu na to, zda objekty jsou měřitelné či nikoliv ve stejném okamžiku, navíc dává možnost porovnat i charakteristiky stejného objektu v různých časových okamžicích jeho vývoje.

Funkce podpory objektivizace a širší smyslového poznání umožňuje objektivizovat naše subjektivní smyslové vnímání objektu nebo pomocí technických nástrojů popsat i takové charakteristiky objektu, které jsou lidskými smysly nepostižitelné.

Funkce podpory hloubky poznání umožňuje popsat i takové charakteristiky objektu, které byly danému objektu druhotně přisouzeny člověkem, a tudíž nejsou přímo zachytitelné lidskými smysly či technickými nástroji.

Funkce zprostředkování poznání umožňuje interpretovat údaje o charakteristikách zkoumaného objektu i osobám, které nemají možnost přímo pozorovat daný objekt, a tím zprostředkovat poznání zkoumaného objektu.

Důkazní funkce může posloužit jako důkaz ve sporu, zda určitý jev nastal či nikoliv. V této funkci však je třeba brát v úvahu fakt, že lze těžko překonat plně subjektivnost měření, (Wagner 2009).

2.1.2 Fáze měření výkonnosti

Měření výkonnosti jako takové je možné chápat jako proces, jehož cílem je zajištění požadované informace o zkoumaném objektu. Proces se skládá z řady na sebe navazujících fází, jejichž základní jsou obvykle následující.

Vytvoření modelu, který bude základem pro uskutečnění měření a interpretaci získaných výsledků. V této fázi je naším úkolem určit co nejpřesněji, které prvky, vztahy a charakteristiky zkoumaného objektu budou předmětem dalšího zkoumání. Podle tohoto modelu určíme, které stránky budeme měřit. Cílem měření nemůže být vytvoření dvojníka zkoumaného objektu, ale vytvořit účelově orientovaný obraz, tvorba modelu je tedy otázkou výběru určitého pohledu na skutečnost.

Volba metod a nástrojů, které použijeme pro měření. Je třeba určit, které nástroje k měření využít a řídit se zásadou něco se dozvědět. Přitom musíme brát v úvahu omezující podmínky a prospěch by měl být větší než obět.

Získání požadovaných hodnot je fáze považována za fázi změření. V této fázi dochází přímo nebo prostřednictvím určitého nástroje k přiblížení zkoumaného subjektu ke zkoumanému objektu za účelem odečtu zkoumaných údajů.

Zaznamenání a uchování hodnot představuje významnou fázi. Cílem je včasné, s co nejmenším množstvím chyb uskutečněné a zároveň s co nejnižším vynaloženým úsilím zaznamenání údajů způsobem, který umožní jejich zpracování a uchování. Pokud této fázi nebude věnována dostatečná pozornost, může dojít ke snížení kvality údajů a zhoršení podmínek pro provedení závěrečných fází procesu.

Třídění a interpretace hodnot slouží jako příprava pro interpretaci informace uživatelům. V této fázi dochází ke zpracování primárních údajů o zkoumaném objektu pomocí postupů, jako je třídění, uspořádání, analýza či porovnání. Zpracované údaje se poté posuzují podle kritérií, která navazují na model vytvořený v počátku měření.

Ověření informací připravených pro komunikaci s nezávislým subjektem, této fázi může předcházet porovnání výsledku měření stejného zkoumaného subjektu, které provedly různé subjekty. Cílem je eliminace záměrných i nezávislých projevů subjektivity v procesu měření.

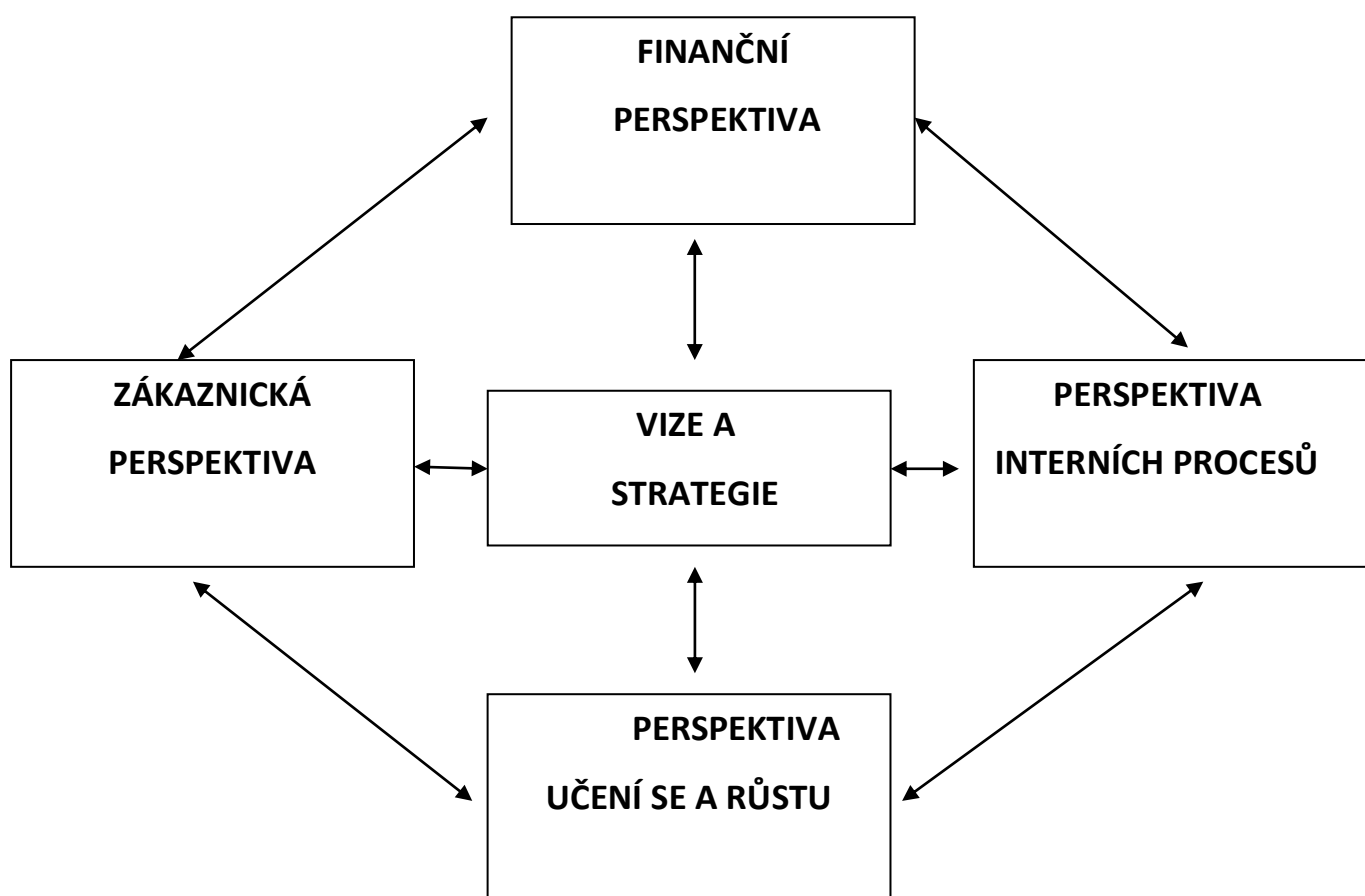
Interpretace informací završuje celý proces měření. Cílem je srozumitelně a včasné zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu, (Wagner 2009).

2.2 *Balanced scorecard*

BSC představuje nástroj, zachovávající tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích, což postačovalo pro podniky průmyslové éry. „Tato finanční měřítka jsou nicméně nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.“²

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil orientující se na budoucí výkonnost, tyto cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv.

Obrázek 2.1. *Balanced scorecard*



² Kaplan, R., Norton, D. *Balanced Scorecard*. 2005, s. 19

2.2.1 Finanční perspektiva

Tvorba BSC vede k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií, finanční cíle jsou zde ohniskem, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Finanční měřítka hrají dvojí roli, jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a také slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech očekávaných perspektiv BSC.

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky lišit, existuje několik typů strategií, jež mohou podnikatelské jednotky použít, od agresivního růstu po stabilitu, ukončení a likvidaci. Obecně se používají tři fáze. Růst, udržení a největší výnosy. Růstové podnikatelské jednotky jsou v rané fázi životního cyklu, jejich výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál. V této fázi se může pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. Většina podnikatelských jednotek se nachází s největší pravděpodobností ve fázi udržení, stále přitahují investice a je od nich očekávána vysoká návratnost. Je očekáváno, že si udrží podíl na trhu a případně jej ještě zvýší a investice jsou zaměřeny do úzkých míst. Některé podniky dosáhnou ve svém cyklu fáze zralosti a chtějí sklízet plody uskutečněných investic v předešlých dvou fázích. Takové podniky už neprovádějí rozsáhlé investice, investují jen do údržby existujících zařízení a schopností, jakýkoliv investiční projekt musí mít krátkou dobu návratnosti a hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti.

Finanční cíle jsou tedy v těchto třech fázích odlišné. Účetní měřítka nejsou příliš průkazná, protože investice již byly vynaloženy. Cílem není maximalizovat ROI, která motivuje manažery k hledání dalších investičních příležitostí založených na zisku, prioritnější je maximalizovat tok hotovosti z dříve uskutečněných investic zpět do podniku.

Každé z těchto tří strategií odpovídají finanční oblasti, které ji podporují. Je to růst obratu a mix výrobků, snižování nákladů či zvyšování produktivity a využití zdrojů.

Růst obratu a mix výrobků

Podnikatelské jednoty se obvykle ve své růstové fázi zaměřují na rozšíření svých výrobních linek nebo nabízejí nové výrobky a služby. Jako běžné měřítko se používá procento obratu z nových výrobků a služeb, uvedených na trh v dané období. Běžně se používá časový horizont dvou nebo tří let. Podniky dávají přednost situaci, kdy s uvedením nového výrobku na trh získají nové zákazníky, když se nenahradí jiný produkt. Podnik může, pokud podporuje neustálý rozvoj zlepšovat existujícího produkt. Další růst obratu může podnik získat, pokud přestane vyrábět jeden produkt a tím zvýší podíl nového výrobku.

Vývoj nových produktů může být zvláště pro zemědělské, farmaceutické a chemické podniky časově a nákladově náročným cyklem. Ve fázi udržení je nejjednodušší zvýšit obraty nalezením nových aplikací pro zavedené výrobky. Uvedení nové aplikace vyžaduje úspěšnost dané aplikace.

Uvedení zavedených výrobků a služeb na nových trzích nebo novým zákazníkům může také značně zvýšit obrat, je tedy nutné analyzovat měřítko obrat z prodeje novým zákazníkům, v nových segmentech a zeměpisných regionech. Zvýšení podílu na tržním segmentu je často používaná metoda umožňující podnikatelské jednotce určit, zda se podíl zvýšil díky zvýšení konkurenceschopnosti produktu nebo v důsledku růstu celého trhu.

Obrat je možné zvýšit spoluprací na vývoji nových produktů nebo při prodeji celých projektů koncovým zákazníkům. Cílem je přesun k diferencovanější strategii. Pokud budou pohled podniky ubírat k finančním měřítkům, mohou dosahovat krátkodobých finančních cílů, ale strategii neplní.

Zvýšení cen všech výrobků a služeb, nebo jen zvýšením cen pro zákazníky, kde tržby nepokrývají náklady, také může podnítit růst obratu, což lze dnes snadno objevit zvláště u podniků, kteří využívají metodu ABC.

Snižování nákladů – zvyšování produktivity:

V růstové fázi se podniky zřídka zaměřují na oblast snižování nákladů, neboť to se může dít na úkor nezbytné flexibility, při vývoji nových výrobků a služeb pro nové trhy. Cíl produktivity se zaměřuje na zvýšení obratu.

Ve fázi stability povede ke zvýšení ziskovosti a míry ROA konkurenceschopná nákladovost, snižování výrobních nákladů a sledování nepřímých nákladů. Nejjednodušší je snížení jednicových nákladů.

Další možností je zlepšení mixu prodejních kanálů. Jde zde o rozšíření možností poskytování služeb prostřednictvím více kanálů nebo efektivnějších kanálů. Výrazného zvýšení produktivity může podnik docílit zvláště v případě, kdy k efektivnějšímu kanálu přejde bez dalších vnitřních změn.

Snaha se ubírá ke snížení administrativních, prodejních a režijních nákladů, úspěšnost je možné měřit pomocí sledování absolutních údajů o těchto nákladech. Cíle snižování nákladů by měly být v BSC vyváženy dalšími měřítky jako přístupností zákazníků, jakostí a výkonností, aby snižování nezasáhlo negativně do cílů v interních procesech a zákaznické oblasti.

Využití zdrojů / investiční strategie

Pracovní kapitál, zejména pohledávky, zásoby a závazky, jsou pro mnohé firmy důležitou součástí kapitálového majetku. Jedno z měřítek efektivnosti řízení kapitálu je cyklus cash – to – cash, který se měří jako součet prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek minus doba splatnosti závazků. Tento ukazatel představuje dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků.

Zvláštní důraz může být kladen na využívání vzácných a drahých zdrojů, je třeba klást za prvořadý cíl zvyšování vyžívání investic, aby se odstranil neproduktivní čas.

2.2.2 Zákaznická perspektiva

V této oblasti jsou identifikovány zákaznické a tržní segmenty, ve kterých hodlá firma podnikat. Představují pro firmu zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů a umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů. Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musí manažeři převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů.

Obecně platí, že současní i potencionální zákazníci nejsou homogenní, mají rozdílné preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Podnik ve své strategii volí cílové segmenty, kdy BSC v rámci této strategie identifikuje zákaznické cíle každého segmentu.

Základní skupina měřítek

Základní skupinu měřítek lze použít pro všechny typy podniků, mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí a pro dosažení efektu by měla být přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám.

Podíl na trhu a obratu je snažší určit, pokud již jsou specifikovány cílové zákaznické skupiny či tržní segmenty. „Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).“³ Údaje o velikosti trhu mohou poskytnout různé obchodní sociace, vládní statistické organizace a další veřejné zdroje. Měřítkem může být procento zakázek získaných od zákazníků, s nimiž společnost udržuje dlouhodobé vztahy, dokumentuje, jak by měl být BSC použit k podpoře a sledování podnikatelské jednotky. Po určení jednotlivých zákazníků a segmentů je možné použít měřítko tržního podílu založené na výši uskutečněných obchodů se zákazníky v daném segmentu.

³ Kaplan, R., Norton, D. *Balanced Scorecard*. 2005, s. 65

Udržení zákazníků je cesta k udržení a zvyšování tržního podílu v cílových zákaznických segmentech a začíná udržením zákazníků již existujících. Podniky, které mohou všechny své zákazníky snadno identifikovat, si mohou za každé období lehce změřit, zda si počet svých zákazníků udržely nebo ne. Kromě toho si budou některé podniky chtít změřit jejich loajalitu procentem růstu objemu zakázek, které uzavřeli.

Získávání nových zákazníků v cílových segmentech bude cílem podniků usilujících o růst objemu svých obchodů. Toto lze měřit v relativní nebo absolutní míře počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech.

Spokojenost zákazníků je významná jak pro udržení existujících zákazníků, tak pro získávání nových. Péči o spokojenost zákazníků není radno podceňovat, současný průzkum dokázal, že pouze základní spokojenost pro dosažení vysokého stupně jeho loajality a ziskovosti nestačí. Podniky mohou očekávat opakované prodeje pouze v případě, že zákazníci označí svou nákupní zkušenost za plně uspokojující.

Ziskovost zákazníků lze zřejmě dosáhnout prodejem výrobků a služeb za nízké ceny a tím i dosažení spokojených zákazníků. Měřítka ziskovosti může odhalit, že určití zákazníci ziskový nejsou, to se stává zejména v případě novějších zákazníků, kdy náklady na jejich získání pokryjí až zisky z budoucích prodejů výrobků a služeb. Noví zákazníci, i když nejsou ziskový, tvoří zajímavý růstový potenciál.

Měření hodnotových výhod zákazníka

Hodnotové výhody představují vlastnosti výrobků a služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotová výhoda představuje klíčový pojem k pochopení hybných sil základních výstupů, pomocí nichž se měří spokojenost zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu.

Vlastnosti výrobku a služby určují funkčnost výrobku či služby, jejich cenu a jakost. Je třeba rozlišovat segmenty, jedni spotřebitelé preferují spolehlivého a levného výrobce, druzí jsou ochotni za služby platit více.

Vztahy se zákazníky zahrnují dodání výrobku zákazníkovi včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Tato dimenze také obsahuje dlouhodobé závazky, systém by měl také obsahovat mimořádné schopnosti dodavatele jako je schopnost dodávat zboží přímo na určené pracoviště a vypustit kroky jako je příjem, kontrola, manipulace a skladování.

Image a pověst jsou těžko postižitelnými faktory přitahující zákazníky, některé podniky jsou schopny pomocí reklamy a kvality produktu schopny vyvolat loajalitu, která dalece přesahuje hranice uchopitelných vlastností daného výrobku.

2.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Měřítko a cíle jsou obvykle určeny poté, co jsou stanovena měřítko finanční a zákaznické perspektivy. Pro BSC je doporučeno, aby byl definován úplný interní hodnotový řetězec, začínající inovačním procesem, odhalení současných a budoucích potřeb zákazníka, vývojem způsobů řešení těchto potřeb. Pokračuje provozním procesem, dodávkou existujících výrobků již existujícím zákazníkům a končí poprodejní servisem.

Všechny podniky se nyní snaží zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy, maximalizovat propustnost a snížit náklady na své interní procesy. V BSC je vycházeno z explicitních strategií naplnění představ zákazníků i akcionářů a odhalí se nové procesy, v nichž by měl podnik dosáhnout vynikajících výsledků.

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků, hodnotový řetězec zahrnuje inovační proces, provozní proces a poprodejní servis.

V *inovačním procesu* podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu poté přetváří výrobek nebo službu, aby zjištěným potřebám odpovídaly. Inovační proces se skládá ze dvou prvků a to identifikace trhu a vytvoření nabídky výrobku. Manažeři zde využijí výsledku průzkumu trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Pokud podniky rozvinou své interní procesy směrem k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků, je dostupnost správné informace o velikosti trhu a zákaznických preferencích cestou k úspěchu. Kromě odhalování potřeb může být tento segment zdrojem informací o nových příležitostech a trzích pro výrobky a služby. Inovační proces hledá odpovědi na otázky, jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení a zda je možné s využitím inovací a jejich uvedením na trh předběhnout konkurenci. Informace o trzích a zákaznících slouží jako vstup pro další krok inovačního procesu, proces návrhu a vývoje aktuálního výrobku nebo služby. Během tohoto kroku je proveden základní výzkum a jsou vyvíjeny nové výrobky a služby poskytující zákazníkovi hodnotu. Provádí se výzkum, aby existující technologie byla využita pro nové výrobky, a je usilováno o uvedení nových výrobků na trh.

Provozní proces představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích, začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Některé operace mají tendenci se opakovat a je možné aplikovat metody vědeckého řízení, aby se zlepšil proces příjmu a vyřizování objednávek. Pro tyto účely se dříve využívala finanční měřítka. Důraz na tyto ukazatele vedl k akcím jako stále běžící stroje, výroba zásob nepodložené objednávkou zákazníků a výměny dodavatelů ve snaze nakupovat co nejlevněji. Uspokojivé řešení současnosti bylo vyřešeno použitím tradičních nákladových účetních měřítek krátké doby cyklu. Využívají se také měřítka jakosti a doby cyklu či vlastnosti procesů, kam patří měření flexibility nebo specifických vlastností výrobků a služeb vytvářející hodnotu pro zákazníky.

Poprodejní servis je poslední částí interního hodnotového řetězce, zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. V této oblasti jsou využitelná měřítka jako čas, kvalita servisu a výše nákladů. Měření nákladů může ověřit efektivnost procesů poprodejních služeb. Podniky pracující s obecně nebo ekologicky nebezpečnými chemikáliemi mohou stanovit měření kritické výkonnosti spojené s bezpečným ukládáním odpadu a vedlejších produktů. Dobré vztahy se zainteresovanými stranami můžou být klíčové k prodloužení licence. V současnosti firmy do poprodejního servisu zahrnují i cíle vysoké výkonnosti ve vztahu k životnímu prostředí, kde hrají roli měřítka jako velikost odpadu či odřezků, neboť tyto faktory mohou být důležitější z hlediska dopadu na životní prostředí než svým nevelkým vlivem na výrobní náklady.

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle v této oblasti vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů ve třech předchozích perspektivách, a jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výsledků v nich. BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení, výzkum a vývoj nových produktů. Základními třemi oblastmi jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců

V dnešní době je téměř všechna rutinní práce automatizována, počítačem řízené operace nahradily dělníky ve strojních, provozních a montážních operacích. Společnosti poskytující služby, dávají zákazníkům větší možnosti vstupu do transakčních procesů. Stále se opakující práce na stejné úrovni pro dosažení úspěchu nestačí, a aby si podnik svou výkonnost udržel, je

třeba ji stále navyšovat. Nápady jak toho dosáhnout, musí ve zvýšené míře přicházet právě od zaměstnanců. Firmy hledí v zaměstnaneckých cílech na tři skupiny, konkrétně spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců.

Cíl spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že jejich pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou považovány za důležité, neboť spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu.

Cíl udržení zaměstnance se týká udržení těch zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem a teoretickým východiskem jsou dlouhodobé investice a každý nechtěný zaměstnanec znamená ztrátu intelektuálního kapitálu. Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku i vnímavosti k potřebám zákazníků. Udržení zaměstnance je obecně měřeno procentem obratu důležitých zaměstnanců.

Produktivita zaměstnance je výstupním měřítkem agregovaného vlivu zvyšování dovedností, pracovní morálky, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků. Cílem je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu použitých zaměstnanců. Produktivitu je možno měřit několika způsoby, nejjednodušším je zisk na zaměstnance. Čím jsou zaměstnanci a podniky efektivnější v prodeji většího množství výrobků a služeb, tím by se měl obrat na zaměstnance zvyšovat. Problémem je nezahrnutí nákladů spojených s tímto obratem, obvykle se tedy buď navýší číselník nebo sníží jmenovatel.

Schopnosti jsou navýšitelné také formou rekvalifikace, na kterou je pohlíženo ze dvou dimenzí: stupně požadované rekvalifikace a procentního vyjádření pracovní síly, která ji vyžaduje. Rozlišujeme tři druhy rekvalifikací. Ve strategické rekvalifikaci klíčoví zaměstnanci vyžadují vysokou úroveň nových strategických dovedností, v masivní rekvalifikaci značná část zaměstnanců vyžaduje masivní obnovu svých dovedností a ve zlepšení kompetencí větší nebo menší část zaměstnanců vyžaduje zlepšení klíčových dovedností.

Možnosti informačního systému

Aby zaměstnanci efektivně pracovali, potřebují být dobře informováni o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zaměstnanci v přední linii potřebují přesnou a včasnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku obsahující odhad založený na analýze ABC o ziskovosti každého zákazníka.

Zaměstnanci zajišťující provozní stránky potřebují rychlou, včasnou a přesnou zpětnou vazbu o právě vyrobeném výrobku nebo poskytnuté službě. Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance důležitým prostředkem, jak zlepšovat procesy.

Měřítky dostupnosti informací mohou být procenta procesů s kvalitou reálného času, doba trvání cyklu, dostupná zpětná vazba o nákladech a procento zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky, které mají k informacím o nich přístup on-line.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Jednoduchým a rozšířeným způsobem měření motivace zaměstnanců je počet podnětů na zaměstnance, které zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku.

Výstup z úspěšně implementovaných podnětů zaměstnanců by neměl být zaměřen jen na úsporu nákladů, podniky hledají zlepšení interních zákaznických procesů.

Delegování představuje sdílení či přenos povinností, a s tím souvisejících pravomocí a odpovědností, od nadřízeného, který má právo delegovat na podřízeného. Delegování podporuje samostatnost pracovníků, rozvíjí jejich zodpovědnost a může mít pro pracovníka významnou motivační hodnotu.

V oblasti angažovanosti je třeba sledovat, jak jsou aktivity přizpůsobeny BSC, zda jsou měřítka dostatečným ukazatelem úspěchu, jak manažeři komunikují své cíle osobní angažovanosti v BSC svým podřízeným a jak BSC odráží cíle osobní angažovanosti, (Kaplan, Norton 2005)

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza představuje základ pro formulování strategie podniku, kde je základem nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a zvolení strategie podniku.

Pro analyzovanou firmu odhalí možný růst odvětví, tedy i potencionálních tržeb, v oblasti kurzů odhalí efektivitu proniknutí na zahraniční trh, odhalí sílu v konkurenční oblasti a jaké naopak ohrožení v konkurenční oblasti.

2.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Klíčovými součástmi makroprostředí lze označit faktory politické, legislativní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

Jednotlivé vlivy se v čase mění včetně jejich váhy, je tedy nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Důležité je odlišit významné faktory právě pro určitý podnik. V analýze makroprostředí je třeba identifikovat oblasti, jejichž změna by měla dopad na podnik a odhaduje, k jakým změnám v těchto oblastech může dojít. Nemusí se jednat o předpověď, ale jen o odhad. Současně je třeba určit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i konkurenty a které změny ovlivní podniky různě, protože dojde ke změně konkurenční pozice podniku.

Schopnost pochopení změn je významná, protože vnímané změny prostředí signalizují potenciaální potřebu změn strategie, upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Je dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější ke svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, které své okolí vnímají méně citlivě. Stručný přehled vlivů je uveden v následující tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Přehled vlivů pro PEST analýzu

Politicko – legislativní vlivy	Ekonomické vlivy
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy GNP
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní vlivy	Technologické vlivy
Demografický vývoj populace	Vládní podpora
Změny životního cyklu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Politické a legislativní faktory

Mezi těmito faktory lze najít příležitosti i ohrožení. Mezi tyto faktory patří stabilita zahraniční a národní politické situace nebo členství země v EU. Politická omezení se dotýkají

každého podniku na základě daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a dalších činností, které jsou zaměřeny na ochranu lidí, ať už je jejich role spotřebitelská, zaměstnanecká či ochrany životního prostředí. Prostor pro podnikání upravuje řada zákonů, právních norem či vyhlášek, zároveň upravuje i samotné podnikání a ovlivňuje rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

Tyto vlivy vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem trendů. Základními indikátory stavu makroprostředí, které mají vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst ovlivňuje úspěšnost podniku tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které je podnik postaven.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Úroková míra působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje investiční aktivitu podniku. Nízká úroveň úrokové míry signalizuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Podobný bude i vliv inflace, která je jedním ze základních ukazatelů, který charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká inflace se negativně odráží v intenzitě investiční činnosti a limituje tak ekonomický rozvoj. Směnný kurz je další indikátor, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích.

Tyto vlivy je těžké prezentovat odděleně, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Finanční analýza se zabývá konkrétními propočty dopadu těchto faktorů.

Sociální a demografické faktory

Tyto vlivy odráží působení ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku populace, životní úrovně a stylu obyvatelstva. Zahrnují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatelstva, kdy tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických náboženských, vzdělávacích a etických podmínek.

Jsou v neustálém vývoji plynoucím z úsilí jednotlivců naplnit své potřeby. Poznání trendu v této sledované oblasti vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Technické a technologické vlivy

O technických a technologických změnách musí být podnik informován, aby se vyhnul zastaralosti a prokazoval inovační činnost. Tyto změny mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.

Klíč k úspěšnému předvídání v této sledované oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na stav konkurenční pozice. Jako příklad může sloužit povinnost podniků investovat do technologií, které chrání životní prostředí.

2.3.2 Analýza mikroprostředí

Pro formulaci strategie je stav faktorů v mikroprostředí zcela zásadní, na základě aktivní participace podniku, jeho stavu a vývoje. Základem je určení relevantního trhu, což je důležitý krok ke stanovení strategie.

Základní charakteristiky odvětví

V analýze odvětví je třeba definovat relevantní odvětví, které je definováno obvykle jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Jednotlivá odvětví jsou ve svých charakteristikách odlišná, analýzu je třeba začít základními charakteristikami. Odvětvím se zde chápe skupina podniků, jejichž výrobky mají společných několik charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě.

Hranice jsou definovány nahraditelností na straně nabídky i poptávky. V současnosti hranice odvětví nejsou jasně vymezené a není zcela zřejmé, kdo jsou konkurenti, kdo zákazníci a jaké nové podniky se v odvětví objevují. Hranice, které byly pokládány za vymezené, začínají být zamlžené a vzájemně se překrývají. Odvětví se v dnešní době slévají a prolínají a tyto faktory je třeba při analýze brát v úvahu.

V následující tabulce 2.2 si definujeme některé faktory používané pro popis základních charakteristik odvětví a jejich strategického dopadu.

Tab. 2.2 Charakteristika odvětví:

Faktor, charakteristika	Strategický význam
Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce	Malé trhy nejsou v zájmu velkých nových podniků, velké přitahují korporace snažící se získat podniky s pevnou pozicí v atraktivním odvětví.
Geografický rozsah konkurence	Vymezuje akční rádius podniku
Zákazníci – počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků vyvolá velkou vyjednávací sílu kupujících a projeví se tlakem na snížení ceny
Vstupní bariéry	Nízké přitahují konkurenty hlavně v etapě růstu a snižují zisk v odvětví.
Diferenciace produktu	Vysoká způsobuje nižší rivalitu.

Struktura odvětví

Strategie je zaměřena na budování vlastního jedinečného postavení podniku v rámci odvětví. Je třeba, sledovat dynamiku odvětví a jeho předpokládaný vývoj. Úspěch každého podniku závisí do určité míry na druhu odvětví, v němž působí. Mezi špičkovými podniky je stále více takových, které nejenže se v rámci odvětví optimalizují, ale jsou schopny své odvětví přizpůsobit či změnit.

Můžeme ve struktuře sledovat atomizované odvětví, charakteristické množstvím malých či středních podniků, jejichž tržní rozdíly nevykazují významné rozdíly. Neexistuje dominantní podnik a toto odvětví je charakteristické nízkými vstupními bariérami a diferencovaným produktem. Tato struktura vytváří spíše hrozbu než příležitost. V odvětví je vhodná strategie minimalizace nákladů umožňující přežít úpadek a vykazovat zisk v období konjunktury.

Konsolidované odvětví je charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem nebo v krajním případě také jediným podnikem. Zde je existence vstupních bariér a produkty jsou jak diferencované, tak homogenní. Podnik musí zvažovat dopad svých rozhodnutí na chování ostatních podniků a snažit se předvídat jejich další reakci. V tomto odvětví je vhodné snažit se o co nevyšší diferenciaci produktu prostřednictvím kvality, designu, dodacích podmínek apod.

Existuje – li jeden dominantní podnik a řada menších, dominantní podnik obvykle stanovuje cenu, kterou ostatní musí akceptovat, je třeba svůj produkt co nejvíce diferencovat.

Životní cyklus odvětví

Každé odvětví prochází určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik. Analýza životního cyklu odvětví patří k jedné z nejvýznamnějších z pohledu tvorby strategie.

V etapě *vzniku* odvětví kladou podniky důraz na rozvoj trhu a specifických předností, za cíl mají získat vysoký tržní podíl a vytvořit si jedinečné dovednosti k přilákání zákazníků, což slouží k vybudování co nejpevnější konkurenční pozice. Potřebný je kapitál na získání dovedností v oblasti výzkumu, vývoje, prodeje a servisu. Nemá – li podnik tyto zdroje, je lepší z odvětví odejít.

V etapě *růstu* je hlavním úkolem upevnit si svoji pozici, vytvořit základ pro přežití v následujících etapách a profitovat pomocí rostoucího trhu. Je třeba udržet si konkurenční pozici a zvýšit podíl.

V etapě *dospělosti* poptávka roste zvolna a na intenzitě nabývá konkurence v oblasti cen a diferenciací výrobku. Podniky přetahují zákazníky pomocí snižování cen či zlepšování výrobků a doprovodných služeb.

V etapě *dozrání* roste poptávka už minimálně, podniky musí sledovat chování konkurentů. V prostředí, kde je konkurence vysoká musí dále vynakládat prostředky na udržení pozice, vyvíjení svých dovedností a předností.

V etapě *úpadku* poptávka po produktech odvětví klesá a podniky musí zvažovat, zda v odvětví setrvat a snažit se obrátit nepříznivý vývoj poptávky nebo odejít z odvětví, snížit počet segmentů apod. Podniky, které dosáhly zralosti, by měly rozpoznat s tím související ohrožení a hledat nové příležitosti.

Hybné změnotvorné síly

Analýza změnotvorných sil zahrnuje určení hybných změnotvorných sil a odhad jejich dopadu na odvětví.

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví ovlivňují rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou, vstupy a odchody podniků. Strmý růst v dlouhodobé poptávce láká nové podniky a podporuje dostatečné investice do rozvoje. Donutí také některé podniky k odchodu a způsobí odložení rozhodnutí o investicích.

Charakteristika zákazníků vyvolává přizpůsobení nabízených služeb vyvolávající změny v marketingové komunikaci, je zde třeba sledovat několik charakteristik, stěžejní jsou demografické, sociálně ekonomické, etnografické, fyziografické, geografické, očekávání od výrobku a frekvenci a objem jeho využití.

Výrobní inovace rozšiřují počet zákazníků a obnovují růst odvětví, přispívají také k diferenciaci výrobků. Úspěšné zavedení posiluje pozici podniku na úkor pomalejších podniků ve vývoji nových verzí svého produktu.

Rozšířením technického know – how dojde k provedení aktivity, na které podniky stavěly, tyto podniky o předešlou výhodu přijdou a musí investovat do vybudování nových specifických schopností, aby znovu svou pozici upevnily.

Rostoucí globalizace odvětví mění konkurenční výhody, schopnosti a možnosti nadnárodních společností přenáší výrobní, marketingové a organizační know-how z jedné země do druhé a dává často výraznou konkurenční výhodu nad domácími podniky, (Sedláčková 2000).

2.3.2.1 Porterův model pěti sil

Tento model se zabývá analýzou konkurenčních sil. Analýza je orientována na rozbor konkurenční situace, zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu a na akce a reakce konkurentů a současně na budoucí situaci. Porterův model pěti sil je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí, jehož cílem je umožnit pochopit síly, které v tomto prostředí působí.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření má známou formu obratného manévrování mezi konkurenty k získání výhodného postavení. Používají se zde nástroje jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu, zlepšený servis zákazníkům či záruky.

Existuje – li mnoho firem, je pravděpodobné jejich jednání na vlastní pěst, některé firmy věří tomu, že jejich akce projdou bez povšimnutí. Existuje – li málo firem, i zde dochází k nestabilitě, neboť soupeři mají sklony k boji a mají dostatečné zdroje ke zpětné a intenzivní odvetě. Při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhne v hru o podíl trhu pro firmy usilující o expanzi.

Vysoké fixní náklady vytváří silný tlak na všechny firmy k naplnění výrobní kapacity, což často vede ke snižování cen. Když úspory rozsahu diktují rozšíření kapacity, ve velkých přírůstcích může mít tento růst rozkladný vliv na nabídku a poptávku.

Rychle rostoucí trhy jsou provázeny většinou menší rivalitou vzhledem tomu, že soupeřící podniky mohou dosáhnout svých cílů týkajících se růstu na základě růstu poptávky a tato skutečnost nutí podniky využít všechny své zdroje k udržení kroku s poptávkou.

Akvizice slabších podniků s sebou přinese nové dovednosti a zdroje pro uplatnění agresivní konkurenční strategie, jejíž cíl je povznést získaný podnik na vedoucí místo v odvětví.

Problémem je také slabá diferenciacie produktu. Pokud tato situace nastane, kupující mohou snadno přecházet od jednoho konkurenta ke druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj.

Tlak ze strany substitutů

Pokud se stane substitut díky své ceně či výkonu přitažlivější, mohou někteří kupující odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Roli hraje cena substitutu, kde cena konkurenčních substitutů limituje ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit. Substituty je třeba diferencovat, aby mohli zákazníci jednotlivé produkty srovnávat pomocí kvality, výkonu a ceny.

V úvahu je třeba také brát náklady spojené s přechodem k substitutu. Mezi typické náklady patří pořízení dodatečného vybavení ke zpracování substitutu, technická pomoc, čas a náklady na testování kvality a spolehlivosti. Konkurenční síla substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Noví konkurenti přinášejí do odvětví dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost závisí na vstupních bariérách do odvětví a reakci konkurentů. Nízké bariéry lákají ke vstupu další podniky. Pokud s novým vstupem neporoste poptávka, dojde pravděpodobně k poklesu ceny i zisku.

Mezi bariéry vstupu do odvětví můžeme zařadit úspory z objemu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření a státní zásahy.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé představují v konkurenčním boji významný článek. Soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují zároveň o dosažení vyšší kvality či lepších služeb a staví tak konkurenty proti sobě na úkor ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je silná v případě, že je splněno několik předpokladů. Pokud je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství, připadá velká část prodeje na daného odběratele, stoupá důležitost uzavřeného obchodu. Velkoodběratelé tvoří významnou sílu hlavně v případě, že jsou v odvětví vysoké fixní náklady. Je třeba, aby produkty, které odběratelé nakupují v daném odvětví, tvořily významnou část jeho nákladů.

Je třeba rozlišovat diferencovanost či standardnost produktu, odběratelé, kteří mohou snadno najít náhradní dodavatele, mohou stavět jednu společnost proti druhé. Odběratel by měl být informován o poptávce, skutečných cenách, tržních cenách či dodavatelových nákladech, což obvykle posiluje jeho vyjednávací pozici.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování ziskovosti jednotlivých podniků. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie a dalších mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním kvality.

Těchto zdrojů obvykle nebývá nadbytek a podniky jsou nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů zvýšením úrovně svých manažerů, školení personálu a k financování aktivit využívají vlastní zdroje. Čím vyšší je vyjednávací síla dodavatelů, tím vyšší je jejich vliv.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za několika předpokladů. Je-li odvětví ovládáno několika velkými podniky, které využívají svoji tržní pozici, která není ohrožena konkurenčními podmínkami, a dodávají odběratelům velké objemy. Dále pokud nejsou odběratelé důležitými zákazníky a jsou – li vstupy jedinečné a diferencované a pro kupujícího je nesnadné nebo nákladné přejít k druhému dodavateli. (Porter 1994)

2.4 SWOT analýza

Představuje jednoduchý nástroj, který je zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Využívá závěrů strategické analýzy tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí.

Rozlišuje dvě charakteristiky vnějšího okolí, konkrétně příležitosti a hrozby a dvě oblasti vnitřního okolí, silné stránky a slabé stránky. Často je obtížné odhadnout, zda určitý jev představuje ohrožení či příležitost, silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za určitých předpokladů změnit na příležitost a naopak.

Cílem není zpracovat seznam potencionálních hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek, její idea je hlavně zdrojem hluboce strukturalizované analýzy, poskytující užitečné poznatky. Pokud analýza plní v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich souvislostí.

Sestavení usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami a umožňuje systematickosti strategické volby.

Tab. 2.3 Struktura SWOT analýzy

	Příležitosti	Ohrožení
Silné stránky	I.	II.
Slabé stránky	III.	IV.

První kvadrant je jak napovídá tabulka nejpříznivější. Podnik se zde setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň disponuje několika silnými stránkami, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem by měla být růstově orientovaná strategie, která představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Zájmem většiny podniků je dosažení této situace z jiné pozice.

Druhý kvadrant je vystaven nepříznivému okolí, avšak za působení silných stránek podniku. Strategie předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je za pomoci silných stránek v příležitosti.

Třetí kvadrant má na trhu příležitosti, které brzdí slabé stránky. Strategie podniku v této pozici klade důraz na maximalizaci příležitosti k překonání slabých stránek, které je třeba co nejvíce eliminovat.

Čtvrtý a nejvíce nepříznivý kvadrant ukazuje podnik v situaci, kde převažují slabé stránky a současně je v okolí množství ohrožení. Strategie se orientuje na minimalizaci slabých stránek a ohrožení. Jedná se o defenzivní strategii vycházející z častého uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Takto pojatá SWOT analýza může zvýšit vnímavost vůči faktorům z vnějšího okolí a současně odhalit příležitosti k dalšímu využití zdrojů a specifických předností podniku. SWOT analýza není však závěrečnou etapou strategické analýzy, pouze přehledný nástroj sloužící k orientaci, jehož význam pro formulaci strategie není vhodné příliš přeceňovat. Výsledky však mohou tvořit orientaci pro vnímání strategické pozice. Cílem je zvážit potenciální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k rozpoznávaným silným a slabým stránkám, (Sedláčková 2000).

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza představuje tradiční nástroj hodnocení výkonnosti podniku, hodnotí stav a minulý vývoj financí podniku na základě rozboru účetních výkazů. Úkolem finanční analýzy je osvětlit obsah účetní závěrky pro potřeby zájemců, zjistit souvislosti vykazovaných údajů a určit, zda je podnik spravován podle zásad zdravého a racionálního podnikání.

Cílem je identifikovat zdraví podniku, což je likvidita a rentabilita, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti představovat problémy a determinovat také silné stránky.

Analýza výnosnosti

Výnosnost, respektive rentabilita vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku a ziskovosti, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Každé investiční rozhodnutí je spojeno s rizikem, které musíme posuzovat spolu s očekávaným výnosem. Obě veličiny spolu souvisí a vzájemně na sebe působí, proto důsledky přijatých rozhodnutí je nutno hodnotit jak z hlediska dopadu na výnosnost, tak také z hlediska vlivu na riziko podstupované podnikem. V souladu s obecným cílem podniku, tedy dosáhnout uspokojivé výnosnosti vzhledem k vloženým prostředkům spolu s trvalým zachováním uspokojivé finanční situace je třeba zkoumat, zda ve snaze o maximalizaci zisku není podnik příliš zadlužen nebo zda příliš neumrtvuje kapitálové zdroje udržováním značné peněžní zásoby s cílem minimalizace rizika platební neschopnosti. Optimální kompromis těchto dvou veličin závisí na podmínkách, ve kterých podnik funguje, (Grunwald, Holečková 2004).

Rentabilita celkového kapitálu

Měřením rentability celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku. Bývá považován za klíčové měřítko, protože poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na fakt, z jakých zdrojů jsou financovány

Rentabilita aktiv se uvádí jako výdělková schopnost, odráží se zde výnosnost celkového kapitálu všech aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. Do čitatele tohoto ukazatele se dosazuje většinou částka zisku před zdaněním a úroků, který není podchycen daňovým efektem. Výsledek za použití tohoto vzorce tedy informuje, jaká by byla rentabilita podniku, v případě neexistence daně ze zisku. Tato forma je však užitečná, neboť vyjadřuje skutečnost, že majetek vytváří výdělek, který je dále rozdělován na čistý zisk

(podnikům), daň z příjmu (státu) a úrok (věřitelům). Určité opodstatnění může mít právě v případě porovnávání podniků působících v různých zemích s různými daňovými podmínkami.

$$ROA = \frac{EBIT}{A}, \quad (2.1)$$

Existuje také ukazatel ROA, kde t je sazba daně z příjmů a ten má tuto podobu.

$$ROA = \frac{EAT + úroky(1-t)}{A} \quad (2.2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Tomuto ukazateli je ve finanční analýze věnována velká pozornost, vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři. Vlastníci přisuzují vytvořený zisk jako výdělek z jimi investovaného kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu je proto klíčovým kritériem výnosnosti kapitálu, zajímá jednak akcionáře, ale také vedení podniku, které je zodpovědné za efektivní spravování majetku akcionářů.

Rentabilita vlastního kapitálu má tuto podobu, kdy EAT vyjadřuje čistý zisk po zdanění a VK hodnotu vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.3)$$

„Tento poměrový ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, tedy i jejich zhodnocení v zisku. Úroveň ROE je nutně závislá na ROA a úrokové míře cizího kapitálu.“⁴ Mezi důvody, které mohou způsobit růstu ukazatele ROE lze uvést například větší vytvořený zisk společnosti, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu či vzájemná kombinace těchto důvodů. Jestliže ukazatel poklesne proto, že došlo ke zvýšení podílu VK na celkových zdrojích z důvodu kumulace nerozděleného zisku z předchozích účetních období, charakterizuje to chybnou investiční politiku společnosti, která nechává zahálet vytvořené prostředky. I když se může jednat o žádoucí kumulaci zdrojů pro budoucí investici, může tyto zdroje společnost dočasně umístit, například ve formě termínovaných vkladů banky, nákupu státních obligací, a tím zvýšit jejich výkonnost.

Dle tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. ROE by měla být výši než alternativní výnos stejně rizikové investice nebo míra výnosu bezrizikové alokace na finančním trhu.

⁴ Dluhošová, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2006, s. 78

ROE je ovlivňována výší EATu a dále vývojem VK, který na rozdíl od EATu nepodléhá tak výrazným meziročním změnám. Ukazatel ztrácí v některých případech vypovídací schopnost, může se jednat o případ, že je VK příliš nízký, potom nabývá rentabilita extrémně vysokých hodnot, stejně tak u podniků, které jsou ve ztrátě a mají záporný VK pak nabývá rentabilita kladných hodnot, což logicky nedává smysl.

Rentabilita tržeb

Ukazatel slouží k posouzení rentability, vhodný je zejména pro srovnání v čase a mezi podnikovým srovnáním, bývá doplňován ukazateli nákladovosti, jako jsou podíl celkových nákladů a tržeb nebo dílčích složek nákladů a tržeb.

ROS vychází z pojetí hrubého zisku a bývá využíván pro potřeby vnitropodnikového řízení firmy. Při porovnání ROS u více firem je vhodné vyloučení rozdílového úrokového zatížení CK jednotlivých firem.

$$ROS = \frac{EAT}{T} \quad (2.4)$$

Rentabilita nákladů

Tento ukazatel je poměrně často využíváný a udává, kolik Kč čistého zisku podnik získá vložením 1 Kč celkových nákladů. Čím vyšší je, tím lépe jsou zhodnoceny vložené náklady do hospodářského procesu a tím vyšší je procento zisku. Úroveň ukazatele je vhodné posuzovat v jednotlivých letech a sledovat jeho vývoj. Je vhodné také u srovnatelných podniků vyhodnotit rentabilitu dílčích nákladů a tu porovnat.

Rentabilita nákladů má následující podobu:

$$Rentabilita\ nákladů = \frac{EAT}{N} \quad (2.5)$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Tento ukazatel vyjadřuje efekt z dlouhodobých investic. Tyto uvedené ukazatele měří všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, odkud kapitál pochází. Tímto ukazatelem se hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti VK spojeného s dlouhodobými zdroji, tedy zvýšení potencionálu vlastníka využitím dlouhodobého CK. Investovaný kapitál se vztahuje jen ke zpoplatněnému kapitálu. Jde o ukazatel, který je často využíván k mezipodnikovému porovnávání, (Dluhošová 2006).

Tento ukazatel je vyjádřen vztahem:

$$ROCE = \frac{EBIT}{VK + Dl.závazky} \quad (2.6)$$

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv a to jak krátkodobých, tak dlouhodobých. Jedná se o ukazatele typu doby obratu nebo obrátkovosti.

Ukazatele aktivity umožňují vyjádřit, kvantifikovat a analyzovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek.

Z technického hlediska se mohou ukazatele aktivity objevovat ve dvou podobách:

- Rychlost obratu, která vyjadřuje počet obrátek, tedy kolikrát se určitá položka či skupina položek obrátí, resp. přemění do jiné položky za určité období.
- Doba obratu, která vyjadřuje délku období, které je nutné k uskutečnění jednoho obratu, vyjádřenou časové měrné jednotce. Udává taky tzv. relativní vázanost kapitálu ve formě určitého aktiva. Relativní proto, že nelze zjistit dobu vázanosti absolutně, ale jen poměrně, tedy relativně ve vztahu k určité obrátové veličině.

Obrátka celkových aktiv

Tento ukazatel měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku. Je používán zejména pro mezipodnikové srovnávání. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{A} \quad (2.7)$$

Doba obratu aktiv

Ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu, hodnota je určena obratem fixního a pracovního kapitálu. Čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je hodnota ukazatele vyšší.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{A \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Obrátka zásob

Je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Výsledkem je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, jinak řečeno, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob. Čím je ukazatel větší, tím kratší doba uplyne mezi pořízením zásob a prodejem.

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.9)$$

Doba obratu zásob

„Ukazatel charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Je žádoucí udržovat dobu obratu zásob na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši. Je citlivý na změny v dynamice výkonů a je široce používán. Někdy je používán v takové formě, kdy ve jmenovateli vystupují průměrné denní náklady. Důvodem je skutečnost, že výš zisku je vzhledem k rychlosti obratu zásob irelevantní.“⁵

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

Obrat pohledávek

Udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (2.11)$$

Doba obratu pohledávek

Ukazatel vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou průběžně placeny faktury. Pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, je nutné prozkoumat kázeň odběratelů. Je důležitý z hlediska plánování peněžních toků.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

Doba obratu závazků

Ukazatel vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytlí obchodní úvěr, charakterizuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

⁵ Dluhošová, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2006, s. 83

Analýza likvidity

Likvidita je obvykle chápána jako obecná schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Závisí tedy na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby apod.

Likvidnost označuje míru obtížnosti transformovat majetek do peněžní formy, jak rychle je možné realizovat jejich přeměnu v peníze. Likvidnost je tím větší, čím kratší je doba jeho zpeněžení a čím menší je finanční ztráta, kterou podnik utrpí. Zásoby jsou obvykle likvidnější než dlouhodobý majetek.

Solventnost je bezprostřední platební schopnost podniku, tedy schopnost hradit v určeném termínu, v daném objemu, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky.

Celková likvidita

Smysl spočívá v tom, že se poměruje objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Výše tohoto ukazatele by se měla pohybovat v horizontu od 1,5 do 2,5. Důležité je srovnání s podniky s obdobným charakterem činnosti, či s průměrem za odvětví. K úspěšnosti podniku je rozhodující, aby podnik krátkodobé dluhy v době jejich splatnosti kryl z takových složek majetku, které jsou pro tento účel určeny a aby nevyužíval takové, které jsou určeny pro jiné účely. Hlavní slabina tohoto ukazatele spočívá v tom, že často není splněn hlavní předpoklad, že všechna oběžná aktiva bude možné v krátkém čase přeměnit na hotovost. Ukazatel je stavového typu a měl by být posuzován vývoj v čase.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{OA}{KZ} \quad (2.14)$$

Pohotová likvidita

Při tomto ukazateli se v úvahu berou z oběžných aktiv jen pohotové peněžní prostředky, tedy hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky v čisté výši. Vhodné je upravit čítec o nedobytné pohledávky nebo o pohledávky, jejichž návratnost je pochybná. Doporučené hodnota by se měla pohybovat od 1,0 do 1,5. Výše závisí na typu činnosti podniku, odvětví, strategii apod.

$$\text{Pohotvá likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{KZ} = \frac{PP + kr. \text{ pohledávky}}{KZ} \quad (2.15)$$

Okamžitá likvidita

Složku pohotových a tedy i nejlikvidnějších prostředků tvoří peníze na účtech, v hotovosti a šeky. Lze do nich také zařadit různé formy mobilizovatelných finančních rezerv, kterými podnik disponuje, například ve formě směnečných pohledávek, některých druhů cenných papírů apod. Někdy je považována na takové úrovni, jaký představuje podíl mzdových prostředků na krátkodobých závazcích, aby byl schopen podnik vyplatit mzdy. Uspokojivý interval okamžité likvidity je však od 0,9 do 1,1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{KZ} \quad (2.16)$$

Analýza finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilitu je možno hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů k jejich krytí.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Mezi nejdůležitější ukazatel, který je založen na porovnávání údajů z bilance a umožňující hodnotit různé stránky finanční stability patří podíl vlastního kapitálu na aktivech. Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, do jaké míry je podnik schopen krýt své prostředky vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Zvyšování znamená upevňování finanční stability, avšak neúměrně vysoká hodnota tohoto ukazatele může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

$$\text{Podíl VK na A} = \frac{VK}{A} \quad (2.17)$$

Stupeň krytí stálých aktiv

Zde je poměřován dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Čím vyšší je tento ukazatel, tím je lepší finanční stabilita firmy. Stupeň by měl dosahovat alespoň 100%.

$$\text{Stupeň krytí SA} = \frac{dl.A}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.18)$$

Celková zadluženost

Tento ukazatel představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, kterým je financován majetek firmy. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je riziko věřitelů. Ukazatel má význam zvláště pro dlouhodobé věřitele.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CZ}{A} \quad (2.19)$$

Zadluženost vlastního kapitálu

Akceptovatelná zadluženost závisí na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla pohybovat v pásmu přibližně od 0,8 do 1,2.

$$\text{Zadluženost VK} = \frac{CZ}{VK} \quad (2.20)$$

Úrokové krytí

O zisk před úroky a daněmi se dělí věřitelé a vlastníci, proto má použití tohoto ukazatele své opodstatnění. Hodnota by měla být vyšší než 1,0. Je-li této hodnotě rovna, znamená to, že si podnik vydělá jen na úroky a je-li nižší, podnik si nevydělá ani na úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.21)$$

Úrokové zatížení

Ukazatel vyjadřuje, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky. Závisí na rentabilitě, na podílu zdrojů, na financování činnosti apod. Má-li podnik dlouhodobě nízké úrokové zatížení, může si dovolit vyšší podíl cizích zdrojů.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.22)$$

Úvěrová zadluženost

Tento ukazatel je důležitý u podniků, u nichž jsou rozhodující formou cizích zdrojů bankovní úvěry.

$$\text{Úvěrová zadluženost} = \frac{\text{úvěry}}{VK} \quad (2.23)$$

Doba návratnosti úvěru

Tento ukazatel udává počet let nutných ke splacení úvěrů z provozního cash flow. Ukazatel doby návratnosti úvěru používají komerční banky při rozhodování o poskytnutí úvěru, (Grunwald, Holečková 2004).

$$\text{Doba návratnosti úvěru} = \frac{\text{úvěry}}{\text{EAT} + \text{odpisy}} \quad (2.24)$$

Ukazatele kapitálového trhu

Následující ukazatele vycházejí vedle účetnictví také z údajů kapitálového trhu. Tuto analýzu tedy nemůže provádět každá firma, ale jen taková, která vede podvojný účetnictví, má právní formu akciové společnosti a její akcie jsou obchodovatelné na akciových trzích.

Čistý zisk na akcii

Tímto ukazatelem můžeme zjistit, kolik čistého zisku připadá na jednu akcii a jakou maximální výši dividend můžeme vyplatit. Čím vyšší hodnota EPS, tím vyšší zájem investorů a tedy i vyšší ceny akcií, což vede k růstu firmy.

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{EAT}}{\text{počet kmenových akcií}} \quad (2.25)$$

P/E ratio

Růst hodnoty v čase může být způsoben pozitivním vlivem, vírou investorů v růst hodnoty nebo negativním, poklesem ziskovosti firmy. Nízká hodnota každopádně znamená dobrou příležitost k investici, udává počet let potřebných ke splacení ceny akcie jejím výnosem.

Relativně vysoká hodnota může signalizovat, že akcie obsahuje malé riziko a investoři jsou ochotni se spokojit s menším ziskem nebo mohou očekávat v budoucnu vysoký růst dividend. Pokud je hodnota příliš nízká, může jít o rizikovost či malý růstový potenciál firmy. Na tento ukazatel má velký vliv faktor očekávání, například nízký poměr při relativně vysokém zisku může signalizovat, že investoři odhadují, že se zisky v budoucnu snižovat.

$$P/ERatio = \frac{\text{tržní cena akcie}}{EPS} \quad (2.26)$$

Dividendový výnos

Pokud dojde ke zvýšení tržní ceny akcie a nezmění se výše dividendy, bude hodnota ukazatele méně příznivá, neboť výnosnost oproti předchozímu období poklesne. Pro akcionáře totiž nepředstavuje užitek růst ceny akcie, když jim nejsou vypláceny dividendy. Investor tedy bude ochoten zřejmě akceptovat nižší dividendový výnos, když bude mít určitou jistotu, že tento pokles bude v budoucnu vykompenzován.

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \quad (2.27)$$

Výplatní poměr

Ukazatel určuje, jaká část z čistého zisku je vyplácena na dividendách a poskytuje informace o reinvestiční aktivitě podniku a jeho strategii.

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{EPS} \quad (2.28)$$

Market to Book ratio

Tento ukazatel vypovídá, jaký je poměr tržní hodnoty firmy k její účetní hodnotě. Prosperující podnik by měl mít tržní cenu vyšší než je účetní hodnota, protože je vytvořen goodwill.

$$\text{Market to book ratio} = \frac{\text{suma tržních cen všech akcií}}{\text{účetní hodnota akcie}} \quad (2.29)$$

Účetní hodnota akcie

Tento ukazatel odráží výkonnost a růst podniku, přičemž je žádoucí růst tohoto ukazatele, (Dluhošová 2006).

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{VK}{\text{počet akcií}} \quad (2.30)$$

2.6 Shrnutí

Takto nastíněným postupem, budeme nyní analyzovat firmu Tebyt Aš. Než se dostaneme k analyzování samotných finančních výstupů, provedeme zhodnocení všech perspektiv BSC, které na podnik působí. Odhalíme tím případné přednosti či nedostatky firmy, pomocí nichž se následně snáze určí dopad vypočtených finančních ukazatelů a slouží jako jeden z podkladů pro tvorbu plánových výkazů a plánování investice či jiného strategického opatření.

Poté provedeme, jak naznačuje další část strategickou analýzu, odkrývající dopad a ovlivnění firmy z externího i interního prostředí podniku. Ta pro podnik odkryje budoucí ziskovost celého odvětví, a dalších ekonomických, technologických, legislativních a sociokulturních vlivů. Vedle těchto externích vlivů se určí také síla v oblasti konkurence, která odhalí možnosti růstu firmy na relevantním trhu.

SWOT analýza navazuje na předchozí dvě části, které postupně odhaluje při analýze silné a slabé stránky, poté i příležitosti a ohrožení působící na podnik.

V další části provedeme finanční analýzu podniku, kde za stěžejní a klíčové ukazatele pro další rozhodování jsou považovány ukazatele rentability a likvidity. Ty určí ziskovost podniku, do jaké míry se podílí na tvorbě zisku jednotlivé složky majetku a do jaké míry je podnik schopen dostát svým závazkům. Analýza aktivity definuje efektivnost hospodaření se zdroji a zadluženost odhaluje závislost firmy na cizím kapitálu.

Na základě získaných výsledků je možné určit pravděpodobnost tržeb a nákladů, vývoj výše majetku a závazků, díky němuž naplánujeme pokrčující stav finančních výkazů a určíme možnosti ke zvýšení efektivnosti podniku.

V oblasti volby strategie pro zvýšení efektivnosti a růstu firmy je možné uplatnit několik druhů operativních strategií. Od strategických operací organizace a řízení, financování firmy či nové produkty až po strategické aliance a fúze.

3 Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci

3.1 Historie a charakteristika činnosti společnosti

Společnost Tebyt Aš, s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni 29. Prosince 1997. Vznikla jako právní nástupce městského bytového podniku, příspěvkové organizace Města Aš, který byl zřízen po převodu majetku z bývalého oblastního bytového podniku, na Město Aš. Převod majetku se v této oblasti týkal především zařízení určených k výrobě a dodávce tepla na hlavní činnost městského bytového podniku, příspěvkové organizace. Společnost sídlila do roku 2009 v ulici Saská 18, 352 01 Aš, v současnosti již sídlí v rámci úspor v prostorách bývalého Ašského kulturního střediska v ulici Karlova 17, 352 01 Aš.

Současným jednatelem je prozatím Werner Zahrl, který nahradil v této roli jednatele Ing. Zdenka Fulína, vykonávajícího funkci od roku. Werner Zahrl podal v únoru roku 2011

výpověď, zatím není známá osoba, která bude od nynějška funkci jednatele vykonávat. Jednatel společnost zastupuje ve všech věcech samostatně a za společnosti se podepisuje tak, že k napsanému nebo vytištěnému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis s označením jednatele.

V dozorčí radě působí Ing. Libor Syrovátka, jež vykonával v minulosti funkci starosty města Aše a v dozorčí radě působí od 3.1.2007 stejně jako Alena Painzová, třetím členem dozorčí rady je Mgr. Martin Hannsmann, který nahradil 22.11.2010 Jiřího Vejvodu.

Činnost, v níž společnost působí, by se dala rozložit do čtyř dílčích činností. První činností **správa bytů**, která je prováděna prostřednictvím softwarového vybavení a personálním zajištěním firmy, která tuto správu bytového fondu provozuje od roku 1997 na základě mandátních smluv uzavřených mezi společností Tebyt Aš, s.r.o. a vlastníky nemovitostí – Společenství vlastníků jednotek a Městem Aš. Společnost realizuje kompletní správu bytových a nebytových domů.

Předmětem správy bytů jsou tyto konkrétní činnosti, které společnost zajišťuje:

- provoz, správa a údržba nemovitostí,
- malířské a natěračské práce,
- práce se zvedacími mechanizmy,
- zámečnictví a klempířství,
- zednictví,
- topenářství
- vodoinstalatérství,
- silniční motorová doprava nákladní.

Další činností je **výroba tepla, rozvod tepla a teplé užitkové vody**. V nemovitostech, které nejsou nepojeny na centralizovanou výrobu tepla a přípravu užitkové vody jsou provozovány kotelny, které zajišťují decentralizovanou výrobu tepla a přípravu teplé užitkové vody. Oblasti, kde společnost dodává teplo, jsou oblasti Aše mimo systém centralizovaného zásobení teplem, Mokřiny a Horní Paseky. Cílem společnosti je v oblasti výroby tepla získat dalších potencionálních klientů, v oblasti dodávek tepla a teplé užitkové vody je cílem dosažení přijatelné ceny pro konečné odběratele v rámci možností. V současnosti společnost tuto činnost zajišťuje prostřednictvím sedmi kotlů, kdy kotel provozovaný v Horních Pasekách je na bázi topného oleje, provoz zbylých šesti zajišťuje plynový provoz.

Další činností, je **pronájem nebytových prostor** z majetku Města Aše. Tyto prostory jsou určené převážně k podnikatelské činnosti, pronájem je uskutečňován individuálně na základě konkrétního objektu s ohledem na zamýšlenou podnikatelskou aktivitu a rozsah

poskytovaných služeb. Pronájem je schvalován Radou Města Aše, za ceny schválených zastupitelstvem Města Aše. Činnost v rámci pronájmu nebytových prostor, kterou Tebyť Aš, s.r.o. zajišťuje od 1.9.2007, je správa Ašského kulturního střediska. V rámci této činnosti je možné prostřednictvím společnosti zajistit si pronájem velkého sálu, kinosálu, koncertního sálu a bývalé restaurace.

K 1.1.2010 rozšířila společnost svou činnost o *provozování sportovních zařízení*, k tomuto datu provozuje městské kryté bazény, parní saunu a venkovní bazény. Městský bazén byl otevřen v roce 1978, splňuje požadavky českého svazu plavání na pořádání plaveckých soutěží a jeho branami prošly statisíce lidí a celé generace dětí se zde za dozoru zkušených instruktorů naučily plavat.

Ke stejnému datu jako v předchozím případě začala společnost spravovat sportovní halu Keller, v jejímž objektu jsou k dispozici dvě tělocvičny, sociální zařízení a klubovna. Velká hala je vhodná pro kolektivní sporty jako je sálový fotbal, florbal, košíková, volejbal a nohejbal, v tělocvičně je možné provádět různé druhy cvičení jako jóga, aerobik, cvičení na stepech apod.

Společnost převzala vedle provozování těchto dvou sportovních zařízení k 1.6.2010 také sportovní areál vrchu Háj, který je určen široké veřejnosti k provozování rekreačních, soutěžních sportovních činností a příměstské rekreaci. Poskytuje možnost sportovního využití rodinám s dětmi, sportovcům a sportovním týmům. Díky své poloze v lůnu přírody na úpatí Krušných hor vytváří ideální podmínky pro rekreaci po celý rok. Areál je provozován celoročně, v létě k provozování letních sportů, v zimě jako sportovní zázemí, půjčovna lyží a snowboardů návštěvníkům skiareálu, který je v bezprostřední blízkosti sportovního areálu.

Areál je zároveň bezbariérově řešen pro osoby s omezenou pohybovou schopností a k dispozici je zde bezbariérové zařízení včetně sprch. V areálu se nachází sledující sportoviště:

- okruh In – line dráhy v délce 1088 m s propojovacím úsekem 223 m,
- polyfunkční hřiště nalajnované pro řadu míčových her,
- tenisové a basketbalové hřiště,
- minigolf s 18 drahami,
- streetballové hřiště,
- stolní tenis,
- ruské kuželky,
- lezecká stěna,
- dětské hřiště.

3.2 *Balanced scorecard*

3.2.1 Finanční perspektiva

Cílem finanční perspektivy je maximalizovat tok hotovosti z dříve uskutečněných investic. Než začneme analyzovat jednotlivé části finanční perspektivy, je na místě uvést, že firma v roce 2009 prodala kotelnu Hedvábnická, do které v roce 2006 investovala značné prostředky do opravy střechy, která byla poškozená, a provoz zmíněné kotelný představoval 90% tržeb firmy, čímž došlo ke značnému snížení budoucí finanční perspektivy.

Růst obrátu a mix výrobků:

Firma v současnosti už nedisponuje růstovým potencionálem. Prodejem kotelný Hedvábnická přišla o většinu svých budoucích tržeb a po ukončení poskytování služby centrálního vytápění nedošlo k nahrazení jiné činnosti, která by satisfikovala úbytek tohoto finančního toku. Tebyť Aš tak přišel o značnou část zákazníků, snížil se zároveň podíl na trhu, který naopak navýšila konkurenční firma z Chebu, Terea s.r.o., která kotelnu odkoupila a zároveň převzala činnost centrálního vytápění bytových prostor na Ašsku. Navíc do roku 2008 působila v oblasti vytápění bytů téměř monopolně a měla možnost zvyšování zisku na úkor zvýšení cen za poskytované služby.

Další nepříznivý fakt ve finanční perspektivě lze spatřovat i v prodeji 1600 bytů do osobního vlastnictví v roce 2006, čímž přišla firma o tok financí pramenící z nájmu za prodané bytové prostory. Prodejem navíc nedošlo k navýšení kapitálu, veškeré finanční prostředky získané z prodeje získalo Město Aš, nebyla zde ani možnost investic získaných prostředků do činnosti, která by zajistila budoucnost finančních toků.

Budoucí finanční perspektivu nelze spatřovat ani v provozu sportovního areálu Vrch Háj. V tuto chvíli není možné provozovanou činnost učinit ziskovou. Výstavba byla financována ze státní dotace, kde byla stanovena podmínka, že sportovní areál nesmí být po dobu 5 let jejího provozu ziskový. Provoz financuje Město Aš, uživatelé však za pronájem neplatí, platí jen zálohy za eventuelní půjčení sportovního náčiní. Z důvodu podmínky neziskovosti sportovního areálu nesmí být součástí ani stánek s občerstvením. Po pěti letech bude možné zpoplatnění služeb, což představuje určitý pozitivní efekt, tržby však bude inkasovat Město Aš, sledovaná firma bude nadále přijímat finance za správu.

Snížení nákladů

Náklady jsou ve sledované firmě dosti vysoké, oproti tomu rentabilita nákladů je doslova zanedbatelná. Značnou část nákladů tvoří osobní náklady. Klesající EBIT se přeměnil v roce 2008 ve ztrátu a celá situace vyústila v příchod nového jednatele, zkoušející situaci zvrátit. Situace se sice stabilizovala, společnost již vykazuje ke konci roku 2010 zisk, který je však stále nízký.

Cestou k snížení nákladů by mohlo vést snížení právě osobních nákladů. Tyto náklady pro firmu plynou i v případě nerealizace jakékoliv produktivní činnosti, podnik je povinný platit jednak mzdy i zdravotní a sociální pojištění. V této oblasti má značnou výhodu konkurenční firma Soft real, která nemá své zaměstnance, pro svou činnost si najímá externí zaměstnance a v nákladové oblasti dosáhne úspor.

Využití zdrojů/investiční strategie

Určitou perspektivu lze spatřovat ve značném množství peněžních prostředků, které firma získala díky prodeji kotelny Hedvábnická, za prodej inkasovala 40 milionů korun, ke konci roku 2009 má k dispozici přes 18 milionů, díky čemuž se stala likvidní a zároveň má prostředky k realizaci investic. V roce 2009 firma koupila budovu bývalé Střední průmyslové školy textilní, s níž předběžně zamýšlí opravu a vybudování domova důchodců s pečovatelskou službou. Blíže tuto možnou investici zanalyzujeme v poslední části práce po celkovém zhodnocení společnosti.

Shrnutí

Ve finanční perspektivě představuje pro firmu negativum v případě skončení činnosti zásobování teplem a vysokými náklady, pozitivně se jeví dostatečné množství peněžních prostředků, mající příznivý vliv v možnosti investiční strategie

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Identifikujme si nyní zákaznickou oblast, v níž firma podniká. Tyto oblasti představují pro podnik zdroj, který je součástí jeho finančních cílů. Je třeba zde zohlednit také konkurenci, aby zde měla firma předstih a nebyla jí zaskočena. Úsilí je třeba zaměřit na spokojenost zákazníků. Aby v této oblasti měla firma předstih před konkurencí, je třeba nabídnout svým zákazníkům hodnotovou výhodu. Potřeby zákazníků firma zajišťuje na

základě konzultací s předsedou nebo členy výborů společenství, a s vedením města podle aktuálních potřeb.

Základní skupina měřítel

Zákazníci v našem případě tvoří homogenní skupinu, mají rozdílné preference a služby nabízené sledovanou firmou hodnotí rozdílně. Tebyt Aš, s.r.o. nabízí své služby široké veřejnosti a to jak právnickým osobám, tak fyzickým. Konkrétně jsou to domácnosti a obce.

Za poslední roky však došlo k úbytku zákazníků díky prodeji 1600 bytů do osobního vlastnictví roce 2006. Tím Tebyt přišel o finance plynoucí z nájmu a následně se správy některých z těchto bytů ujala konkurence, sledovaná firma v současnosti spravuje už jen 770 bytů z těchto prodaných.

Zákazníci ubyli i po prodeji hlavní kotelny Hedvábnická roce 2009 konkurenční firmě Terea, s.r.o., sídlící v Chebu, která vytápění bytů na Ašsku převzala. Tímto prodejem přišel Tebyt o tržby, které do té doby plynuly ze zásobování tepla do 4000 bytů.

V současnosti je třeba udržet si správu stávajících 770 bytů, což lze ukotvit spokojeností zákazníků. Jejich hlavními požadavky je kvalita a přesnost účtování, vedení pasportizace, zajištění revizí technických zařízení budov a příprava případných stavebních prací.

V roce 2010 byl podniknut krok k získání si nových zákazníků patřících z většiny do segmentu mladých lidí díky provozování sportoviště na Vrchu Háj. Rozsah možností aktivit je výborný, ke spokojenosti zákazníků chybí jen absence občerstvení, které zde jak již bylo zmíněno, prozatím nemůže být provozováno. V minulosti byla v bezprostřední blízkosti sportoviště restaurace, která v roce 2008 vyhořela, zákazníci nemohou využít ani možnosti substitutu. Spokojenost současných zákazníků podmiňuje v této oblasti zisk nových potencionálních zákazníků.

Měření hodnotových výhod zákazníka

Firma nijak nezvýhodňuje jednotlivé zákazníky, je možnost rozšíření rozsahu poskytované služby v jednotlivých oblastech o určité výhody vlivem zvýšení ceny.

V oblasti správy bytů jsou ceny jednotlivých služeb stanoveny na základě ceníku, vyžaduje – li však zákazník lepší materiál či doprovodnou službu (měděné trubky pro rozvod plynu, perlínkové omítky, zateplení apod.), je mu vyhověno, za službu ale zaplatí více.

K rozvodu tepla jsou zákazníkům účtovány měsíční zálohy, na konci zúčtovacího období provedena kontrola čerpaného množství, na jehož základě dojde k vyplacení přeplatku

či vyfakturován nedoplatek. Zákazníci mají možnost požádat o snížení, popřípadě zvýšení záloh podle změny čerpání množství.

Pro pronájem kulturního sálu je stanoven jednotný ceník, veškeré doprovodné služby související s akcí si poté zajišťuje nájemce. Provoz sportovního areálu doposud není zpoplatněn, ani v přístupnosti nejsou zákazníci zvýhodňováni a zajistit si využití musí formou telefonické či elektronické rezervace.

Shrnutí:

V zákaznické perspektivě bychom těžko hledali výhody, podstatná nevýhoda je úbytek zákazníků v souvislosti ukončení činnosti zásobování teplem a také úbytek obyvatel z oblasti Ašska. Firma k jednotlivým zákazníkům přistupuje bez rozdílů.

3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě by měl podnik vytvářet hodnotu a dosahování finančních výsledků prostřednictvím hodnotového řetězce v inovačním a provozním procesu a poprodejním servisem.

Podnik vzhledem k charakteru činnosti nezkoumá nové či skryté potřeby zákazníků. Nedochází k průzkumu trhu, interní procesy jsou však přizpůsobeny k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků. Za poslední rok byla činnost rozšířena o již zmiňovanou činnost provozu sportovního zařízení.

Co se týče provozního procesu, příjem a vyřízení objednávek je dostatečně zajištěn. Zákazníci mají možnost vznesení požadavku několika kanály, telefonicky, přes internet nebo osobně v úředních hodinách. Firma podporuje co nejkratší cyklus vyřízení a odpovídající kvalitu, která je dosahována v důsledné kontrole, aby zabránila reklamám.

Poprodejní servis zahrnuje revize malých plynových kotlen, případně jejich výměnu či opravu. Ani důsledná kontrola nezajistí poruchovost, může ji však eliminovat a zajišťuje následné ušetření nákladů i času. Kvalita servisu zajišťuje také následné udržení zákazníků, což je pro firmu stěžejní. V oblasti provozu sportovních zařízení se jedná o pravidelné kontroly stavu a rychlé zajištění nápravy v případě poškození.

Shrnutí

V podniku nedochází k průzkumu požadavků zákazníků, jejich požadavkům bývá vyhověno v nejkratších možných termínech a mají možnost zajistit si služby několika možnými způsoby.

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato oblast v sobě zahrnuje investice do zaměstnanců, schopností informačního systému, motivaci a angažovanosti zaměstnanců do podnikového procesu. Jedná se také o dlouhodobé investice, které mají za následek možný růst hodnoty.

Firma v současnosti disponuje již menším množstvím zaměstnanců, než tomu bylo v minulosti. Každoročně se počet zaměstnanců snižoval. S úbytkem množství spravovaných bytů a provozu kotelny Hedvábnické, už není zapotřebí udržení takového množství zaměstnanců, které stálo firmu i více finančních prostředků.

Firma si udržuje hlavně 2 stavební techniky, kteří jsou již služebně zkušení, znají prostředí a jsou schopny odhalit následky dalších rozhodnutí. Poté jsou to účetní, ekonom a další zajišťující provoz. Pokles způsobil stěhování firmy do prostor bývalého kulturního střediska, které je však z pohledu polohy pro veřejnost snadněji přístupné.

Spokojenost zaměstnanců je klesající, s poklesem tržeb dochází i k poklesu jejich osobního ohodnocení, situaci, kdy se firma zbavuje majetku, vnímají rozporuplně a bojí se o existenci firmy a svého pracovního místa.

Vzhledem k situaci již nejsou jejich schopnosti navyšované, firma zaměstnance nepodrobuje od roku 2008 rekvalifikacím a školením.

Zaměstnanci mají dostatečný přístup k informacím, které vyžadují k 100 % plnění svých pracovních povinností. Zpětnou vazbu dostávají ale jen v případě nedostatečného zajištění určité činnosti, která potřebuje nápravu.

Tebyť AŠ v současnosti zajišťuje z největší míry správu nemovitostí, což není pro firmu činnost výrazně zisková, v oblasti správy sportovišť opět inkasují jen finance spojené se správou, tržby z provozu budou příslušet městu, hodnota firmy neroste, neroste ani osobní hodnocení zaměstnanců, zaměstnanci nejsou motivováni k větší angažovanosti. Delegování pravomocí však vzhledem počtu zaměstnanců funguje.

Shrnutí

Postupně dochází k úbytku zaměstnanců, samotní zaměstnanci nejsou spokojeni z důvodů obav o existenci podniku a nedochází k navyšování jejich schopností formou školení. Zaměstnanci jsou však dostatečně kvalifikovaní a mají informace potřebné k plnění pracovních povinností.

3.3 Strategická analýza

Ve strategické analýze, jak již bylo uvedeno v teoretické části, jde o zhodnocení makroprostředí a mikroprostředí podniku, které má dopad na jeho efektivní chod.

3.3.1 Analýza makroprostředí

Při analýze makroprostředí jde o zhodnocení politicko-legislativních, socio-kulturních, ekonomických a technologických vlivů, které na podnik působí zvenčí. Tyto vlivy nelze ovlivnit, je možné je však předvídat a učinit vůči nim určitá opatření.

Politicko – legislativní vlivy:

Antimonopolní zákony na sledovanou firmu nikterak nepůsobí. Firma působí v odvětví, které je plně konkurenční, odvětví by se dalo nazvat oligopolem, neboť na relevantním trhu působí v hlavní oblasti podnikání dvě firmy, které detailněji rozebereme v analýze konkurence a pro vstup do odvětví nejsou ze strany státu uplatněny bariéry.

Ve vztahu k *životnímu prostředí* firma produkuje v souvislosti se svou podnikatelskou činností stejně jako většina odpad, který by jej do jisté míry ovlivňoval. Jde – li o správu bytů v souvislosti se stavebními pracemi, odpad vzniklý touto činností je odvážen na ekologické skládky. V souvislosti se zajištěním tepla a teplé vody je do ovzduší vypouštěna negativní externalita v podobě kouře, která znečišťuje ovzduší, pro tento účel je každé dva roky realizováno čištění spalinových cest, tento postup je ukotven právě v nařízení vlády č. 91/2010 Sb., O podmínkách požární bezpečnosti při provozu komínů, kouřovodů a spotřebičů paliv.

V oblastech *ochrany spotřebitele a regulaci zahraničního obchodu* není Tebyt Aš ovlivňován. V cenové oblasti se snaží o stanovení co nejnižších cen, prvotně je třeba pokrýt náklady a vzhledem k situaci dokonalé konkurence ani není možné bezdůvodně navyšovat ceny či pozastavit poskytování služeb. Na zahraničním trhu firma nepůsobí, ani ze zahraničí zdroje nečerpá, jeho regulace není třeba sledovat.

V oblasti *daňové politiky* je možné sledovat příležitost, od roku 1999 postupně daňová sazba pro daň příjmu právnických osob klesá. V roce 1999 byla ve výši 35%, v roce 2010 už jen 15%.

Socio – ekonomické vlivy:

V socioekonomické oblasti budeme brát v úvahu jen relevantní trh, na kterém firma působí, tedy Ašsko.

Demografický vývoj populace za poslední rok je pozitivní, v současnosti žije na Ašsku 13 395 obyvatel, s přírůstkem 39 obyvatel, který je však způsoben narozením 180 dětí. Pokud jde o migraci, odstěhování je vyšší, neboť mladí lidé po vystudování odchází za prací do větších měst a obyvatelstvo, stěhující se na Ašsko pravděpodobně většinou tvoří levná pracovní síla z východních zemí. Průměrný věk na Ašsku dosahuje 39,3 let, což je nižší hranice než je průměr v ČR, který tvoří 41,1 let.

Mobilita obyvatel je vzhledem k členství v EU dosažitelná a účinná. Na Ašsku je zároveň lépe realizovatelná z důvodu blízkosti k Německu. Spousta obyvatel této příležitosti využívá a pracuje právě v sousedním státě.

Pro oblast *vzdělání* byl vybrán statistický soubor pro okres Cheb, který kopíruje trend celé ČR, podstatně se snižuje podíl obyvatel bez vzdělání či se základním vzděláním a dochází také ke snížení obyvatel, kteří vzdělání ukončí s výučním listem bez maturity, naopak výrazně se navýšil počet středoškoláků s maturitou i vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva.

Ekonomické vlivy:

Hospodářský cyklus je opět ve fázi expanze, v posledních letech postihla naši ekonomiku stejně jako většinu světových ekonomická krize, která zapříčinila recesi. V současnosti již recese odezněla a ekonomika začíná opět stoupat.

Hrubý domácí produkt zde kopíruje právě hospodářský cyklus. V době počátku ekonomické krize došlo meziročně v roce 2008 k jeho poklesu o 4,1%, nyní v roce 2010 už je jeho meziroční růst ve výši 2,3% a na základě prognóz lze do roku očekávat zpomalení růstu na 1,8%, poté v roce 2013 růst o 3%. Pro firmu lze předpokládat růst zisku.

Hrubý národní produkt nabývá v přelomovém roce 2010 stejných hodnot jako hrubý domácí produkt, avšak k pokroku došlo oproti roku 2009 ve vývozní a dovozní schopnosti, které zaznamenaly ve zmiňovaném roce 2009 pokles o více než 10%, v přelomovém roce 2010 však dosáhly hodnoty exportu i importu totožného růstu ve výši 18%.

V oblasti *měnových kurzů*, docházelo postupně k poklesu kurzu vůči euru i dolaru, v roce 2009 kurz měn posílil, nyní kurzy opět poklesly, za jeden dolar je třeba vynaložit přibližně 19 Kč a za euro 25 Kč. Dle prognóz by v roce 2011 měl být kurz vůči euru 24,7 a v roce 2012 již 23,7. Nominální kurzy opět kopírují hospodářský cyklus, v roce 2009 došlo k jejich poklesu o více než 4%, v roce 2010 již byl zaznamenán růst o 2,8%. Pokles je

stále zaznamenán v oblasti devizových rezerv, kdy v roce 2009 byl jejich pokles o 60 mld. Kč, v současnosti došlo k poklesu o 40 mld. Kč.

V případě *kupní síly* byl příznivý rok 2006, kdy statistikové zjistili růst o 5% oproti předchozímu roku, od té doby docházelo postupně k růstu, nikoliv už tak vysokému a v roce 2009 se ukazatel dostal do záporného čísla 0,3%, v roce 2010 už byl zaznamenán růst o 0,4%, nadále se dá předpokládat růst kupní síly vlivem odeznění ekonomické krize, konkrétně v síle 2% do roku 2012.

Míra *inflace* má po celou dobu proměnlivý vývoj. Zatímco do roku 2007 byl průměrný stav okolo 3%, v roce 2007 došlo ke zvýšení inflace na 6%. V současnosti byla inflace již v rozmezí 1,5 %. Dle prognózy ČNB by měla být inflace na další dva roky ve výši 2%, což kopíruje určený inflační cíl.

V oblasti *nezaměstnanosti* také došlo ke kolísání ukazatele. Z relativně stabilní míry s mírnými odchylkami ve výši 9%, která postupně do roku 2008 poklesla na 5,41% následně došlo k opětovnému růstu na hodnotu 9%, která by na základě prognóz měla opět klesat a v roce 2012 by měla být v hodnotě 8%. Dlouhodobá nezaměstnanost od roku 2005 postupně klesá a nyní je na úrovni 2%.

Růst nominálních mezd od roku 2001 klesá kolísavým trendem, v roce 2008 se meziroční růst dostal na hranici téměř 8%, v následných dvou letech došlo opět k poklesu a v roce 2010 byl růst jen 2%, nejméně za posledních deset let. Růst reálné mzdy byl v roce 2010 jen 0,5%, také nejméně za posledních deset let.

Na níže uvedených grafech můžete vidět, jaký je vývoj energií v České republice za posledním 10 let.

Ceny energií v posledních letech stoupají. U elektrické energie je to od roku 2000 průměrné zvýšení cen o cca 8 % a u zemního plynu šplhá průměrné zdražování až k 11 % ročně. Tato zdražení jsou nejvíce markantní za poslední 4 roky, u el. energie je to celých 31% a u plynu dokonce 53%. Je předpokladatelné, že cena energií bude nadále růst jako doposud, úspora energií jednoznačně nejlepší možnou investicí, v čem lze spatřovat pro sledovanou firmu příležitost.

Technologické vlivy:

Program *vládní podpory* na opravy bytů byl v posledních dnech posílen. Změna spočívá v zařazení nových výdajových položek, umožňující pokračovat v podpoře rekonstrukce bytových domů formou státních příspěvků ke splácení úroků a definují přípustný objem nově uzavřených smluv o poskytnutí podpory v roce 2011 i objem skutečných výdajů

spojených s čerpáním této podpory v roce 2011. V roce 2010 dotoval úroky z úvěrů na revitalizaci panelových domů částkou 2,6 miliardy korun, miliardu stačili žadatelé vyčerpat do srpna 2010, poté se příjem žádostí kvůli nedostatku prostředků zastavil. Výdaje v roce 2011 budou kryty dotací ze státního rozpočtu ve výši 84 mil. Kč, z toho úhradu 50 mil. Kč poskytne Ministerstvo financí z vládní rozpočtové rezervy a zbývající část 34 mil. Ministerstvo pro místní rozvoj. Sledovaná firma má ve vlastnictví od roku 2009 budovu bývalé Střední průmyslové školy textilní, kdy v případě zamýšlené investice, které se budeme věnovat v pozdější části práce, by byla dotace využita.

Stav technologie je v odvětví neměnný, zastaralé zařízení vlivem zastarávání bývá nahrazeno novým, nové objevy nebyly v odvětví vynalezeny, většina firem přešla od uhlíkových kotlen k plynovým kotlům. Tyto faktory nemají na Tebyt Aš jakýkoliv vliv už z důvodu, že od roku 2009 prodala kotelnu Hedvábnická, teplo zajišťuje jen formou malých kotlen umístěných v domech, které nejsou napojeny na centrální vytápění. V současnosti se její činnost soustřeďuje hlavně na správu bytů, kde je využíváno běžné užitkové nářadí.

Shrnutí

Z makroekonomických vlivů působí na firmu v případě politicko – legislativních faktorů ve vztahu k životnímu prostředí, díky kterým musí vynakládat pravidelně náklady kvůli čištění spalinových cest a mobilitě obyvatel.

Na základě prognózy zpomaleného růstu HDP lze předvídat pokles tržeb, příležitost představuje v ekonomických faktorech růst cen energie, díky nimž poroste i cena služeb poskytovaných firmou Tebyt Aš a tím i tržeb sledovaného podniku.

3.3.2 Analýza mikroprostředí

Struktura odvětví:

Sledovaná firma působí v konsolidovaném odvětví. V současnosti, kde její hlavní činnost je správa bytů, působí na relevantním trhu tři firmy. Jsou to firmy Soft real a Ites, s.r.o. Do roku 2009, než prodala tehdejšímu největšímu konkurentovi Terea, s.r.o. kotelnu, pomocí níž byly centrálně vytápěny byty na Ašsku, tvořila 90% tržeb právě činnost vytápění bytů.

Nedá se říci, že by jeden z uvedených podniků byl dominantní a určoval cenu služeb pro ostatní. Jednotlivé firmy na relevantním trhu mají smluvně stanovenou oblast, pro níž správu vykonává. Soft real a Tebyt Aš působí na Ašsku, firma ITES, s.r.o. spravuje byty v okolí Hranic u Aše.

Životní cyklus odvětví:

Odvětví jako takové se nachází mezi etapou dospělosti a dozrání. Poptávka po službách roste velmi pozvolna nebo minimálně. Služby vzhledem k jejich charakteru a nákladovému rozmezí nelze nějak diferencovat.

Pro Tebyt Aš nastává spíše etapa úpadku. V letech 2006 – 2009 došlo k prodeji asi 1600 bytů do osobního vlastnictví a ponechal si pouhých 200, které si musel povinně z důvodu čerpání dotace na jejich výstavbu, díky čemuž musí být vlastníky po dobu 20 let. Správu bytů tedy provozuje pro zbylých 200 bytů a poté pro dalších 770, které jsou ve společenství vlastníků.

Hybné změnотvorné síly:

Odvětví v současnosti nijak neroste, výrokové inovace nejsou a počet zákazníků je ustálen k jejich rozšíření nedochází. Nedochází ani k rozšíření know – how a konkurence nemusí investovat do vybudování schopností, aby byla jejich pozice upevněna.

3.3.2.1 Porterův model pěti sil

Předchozí analýza již nastínila konkurenční prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Hlavní činnost současnosti je správa bytů, aby analýza měla vypovídající schopnost, je třeba zaměřit se pouze na relevantní trh. Kdybychom k porovnání využili firmy působící v Ostravě, Praze nebo jakémkoliv jiné oblasti srovnání by nebylo možné považovat za objektivní. Společně s touto hlavní situací porovnáme také další činnosti spočívající v pronájmu nebytových prostor pro kulturní a sportovní účely.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

K nějak výraznému soupeření mezi konkurenty nedochází, realizuje se v běžných normách. Narozdíl od ostatních firem, zabývajících se podobnou sférou v podnikání, nabízí Tebyt větší škálu operací, počínaje pasportizací, vedením účetnictví, poradenství při zajišťování oprav domů a bytů až po zajištění právní poradny do stadia soudního rozhodnutí.

Bariéry pro vstup do odvětví nejsou, zároveň ke vstupu nových firem nedochází, pokud budeme brát v úvahu hlavní činnost, správu bytů a nemovitostí. Činnost není příliš lukrativní, skrývá v sobě velikou zodpovědnost a zároveň je provozně náročná.

V oblasti poskytování nebytových prostor pro kulturní účely existuje jediný konkurent, Klubíčko. Pronájem Klubíčka je sice výrazně lacinější než pronájem kulturního sálu, provozující právě Tebyt Aš. Rozdíl zde je však takový, že kulturní sál je vhodný pro pořádání větších koncertů nebo maturitních plesů. Klubíčko je využíváno spíše pro undergroundové koncerty o maximálním počtu 100 návštěvníků, zisk z takovéto akce by nepokryl ani náklady na pronájem kulturního sálu.

Konkurencí pro pronájem sportoviště, konkrétně tělocvičny je možné uvažovat o TJ Jiskra Aš, ceny za pronájem tělocvičny Keller provozované sledovanou firmou bývá 200,-- Kč za hodinu, Jiskra Aš svou tělocvičnu pronajímá za 350,-- Kč za hodinu, navíc možnost pronájmu je méně rozmanitá z důvodu tréninků několika družstev TJ Jiskra Aš.

Tlak ze strany substitutů

Správu bytů lze jen těžko nahradit substitutem, jediná možnost je samospráva, které se budeme věnovat podrobněji v následující části. Bytové jednotky v Horních Pasekách a Mokřínách, které nejsou napojené na centrální vytápění a Tebyt Aš je vytápí pomocí malých plynových kotlů, mohou sice tuto variantu nahradit využitím elektrických přímotopů, což však není z nákladového pohledu racionální.

Na relevantním trhu je možné nahrazení čerpání služeb plaveckého bazénu místní přehradou, což je však pouze sezonní záležitost a plavecký bazén bývá na toto období uzavřen.

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Jak bylo již zmíněno v předešlé části, hrozba vstupu konkurentů není v současných podmínkách pravděpodobná. Možný je odliv zákazníků v podobě několika málo bytů za předpokladu, že předseda bytové jednotky bude ochotný vzít správu bytové jednotky do své kompetence, zpravidla by to byla osoba působící v bytové jednotce jako domovník, která by veškerou správu počínaje revizemi, objednávkami oprav přes dohled a fakturaci prováděla ve svém volném čase a míra odměny za tuto správu by nepřevyšovala mezní užitek vynaložený v podobě svého volného času. I v případě realizace této hrozby by nebyl odliv zákazníků natolik vysoký, aby výrazně ovlivnil tržby.

Vyjednávací síla odběratelů

V oblasti správy bytů si odběratelé nemůžou klást podmínky už díky faktu, že zde existuje převis poptávky nad nabídkou. Cena správy jednoho bytu se pohybuje v rozmezí 80 až 115 Kč na měsíc, kterou odběratelé respektují.

Co se týče pronájmu kulturního sálu nebo provozu plaveckého bazénu, firma Tebyt působí na Ašsku v této oblasti v podstatě monopolně a ve věci pronájmu tělocvičny je situace vzhledem k vytíženosti tělocvičny TJ Jiskra Aš podobná.

Vyjednávací síla dodavatelů

Ceny dodavatelů jsou dány mandátní smlouvou. V případě oprav bytů firma Tebyt dlouhodobě spolupracuje se sdružením SPL Aš, které své služby fakturuje na základě nákladové kalkulace, poté s několika dalšími stavebními firmami. O vyjednávací síle se hovořit však nedá, v případě vyjednávacích manévru může Tebyt pověřit opravy jinou firmou, pro nákladově složitější a rozsáhlejší opravy vypisuje výběrová řízení, z nichž je vybrána nejlepší nabídka.

Shrnutí

V případě analýzy mikroprostředí bylo zjištěno nesoupeření mezi konkurenty, trh mají jednotlivě rozdělen ve všech provozovaných činnostech, není třeba obávat se vstupu substitutů a nových konkurentů. Tebyt Aš má přednost ve vyjednávání s odběrateli, naopak mají možnost volby mezi dodavateli s nejlepší nabídkou.

3.4 SWOT analýza

Ve SWOT analýze určíme silné a slabé stránky, poté příležitosti a ohrožení, které mají na firmu vliv, může také představovat stěžejní nástroj v odhalení její možnosti při vytváření budoucí strategie.

Silné stránky:

- zkušení pracovníci znající proces a možnosti,
- dobrá pověst v kraji s dlouhodobou tradicí,
- spolupráce s kvalitním stavebními firmami,
- samofinancování vlastními zdroji,
- vysoká likvidita,
- kvalitní zařízení pro rozvod tepla,
- provoz jediného multifunkčního sportovního areálu na Ašsku,

- dostatek financí k refinancování investic.

Slabé stránky:

- závislost na Městském úřadě Aš,
- málo zaměstnanců vlivem snižování stavů za poslední roky,
- nízká rentabilita nákladů
- neexistence marketingového oddělení,
- pokles ziskovosti podniku,
- nedostatek manažerských znalostí a talentů,
- neexistence oddělení vědy a výzkumu,
- nespokojení pracovníci,

Příležitosti:

- blízkost k Německu, možnost proniknutí na zahraniční trh,
- podnikání ve více odvětvích,
- obsluhování více segmentů,
- možnost ziskovosti multifunkčního sportovního areálu za 5 let.

Ohrožení:

- vysoká emigrace mladých lidí z oblasti,
- pomalý růst trhu.

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza představuje tradiční nástroj měření výkonnosti. Pro hodnocení výkonnosti však není vhodné využít jen tento nástroj samotný. Zohledňuje situaci podniku na základě finančních výkazů a lze odhadnout budoucí vývojový trend.

Finanční analýza, navazuje na informace předchozích analýz a společně mají značný význam při volbě budoucí strategie. Navazuje přímo na Balanced scorecard, která naznačí možné perspektivy, které následně finanční analýza potvrdí či vyvrátí.

Významné ukazatele jednotlivých oblastí budou následně porovnány s konkurenční firmou Soft real, poskytující své služby v oblasti správy bytů.

3.5.1 Analýza rentability

Rentabilita je jednou z nejvýznamnějších oblastí finanční analýzy. Odhaluje, výnosnost podniku, neboť je poměřován zisk s jednotlivými složkami kapitálu. Propočet jednotlivých typů rentability je uveden v tabulce 3.1.

Tab. 3.1: Analýza rentability

	2005	2006	2007	2008	2009
EBIT	508	232	339	-686	230
A	20 570	19 149	18 883	20 391	26 785
EAT	431	121	61	-740	47
VK	17 343	17 465	17 525	16 785	16 832
T	47 437	50 237	44 319	51 280	26 791
VK + dl. Dluhy	17 343	17 465	17 525	16 785	16 832
N	50 719	51 888	43 874	51 600	35 942
ROA	0,02	0,01	0,02	-0,03	0,01
ROE	0,02	0,01	0,003481	-0,04	0,002792
Rent. T	0,01	0,004618	0,01	-0,01	0,01
ROCE	0,03	0,01	0,02	-0,04	0,01
Rent. N	0,008498	0,002332	0,00139	-0,01434	0,001308

Rentabilita aktiv dosahuje relativně stálých hodnot kromě roku 2008, kde došlo ke ztrátovosti. Přestože kromě roku 2008, vykazuje firma kladnou rentabilitu, ta se pohybuje na nízkých hodnotách. Jak je zřejmé z tabulky 3.1, každá koruna majetku vytváří pouhý jeden až dva haléře zisku. Rok 2008 byl pro firmu krizový, došlo k prodeji kotelny Hedvábnické, čímž Tebyt přišel o celé tepelné hospodářství, které do té doby tvořilo 90% činnosti podniku. V roce 2009 se situace stabilizovala, činnost je opět zisková, nízkou rentabilitu lze přičíst i značnému navýšení aktiv, konkrétně jde o peněžní prostředky plynoucí z prodeje kotelny Hedvábická, firma vykazuje vysoké odpisy snižující zisk, malé firmy zde mají výhodu možnosti využití účetních odpisů, kde si jejich výši stanoví sami dle aktuálního opotřebení nebo potřeb. Tebyt měl ze zákona povinný audit, musel tedy účtovat daňové odpisy a nemohl jejich výši ovlivnit. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje ještě nižších hodnot než rentabilita celkového kapitálu. Nízká rentabilita je vykazována díky faktu, že většina majetku firmy je držena právě ve vlastním kapitálu, což může pozitivně působit na stabilitu a zadluženost. V roce 2008 došlo k výrazné ztrátovosti kvůli mimořádným nákladům ve výši 470 tis. Kč. Jednalo se projektovou dokumentaci z roku 2006 na kotelnu Hedvábnická, která se zabývala projektem na využití biomasového paliva. V roce 2008 již bylo rozhodnuto o prodeji a tato výše mimořádných nákladů vstoupila do výkazu zisků a ztrát účtováním

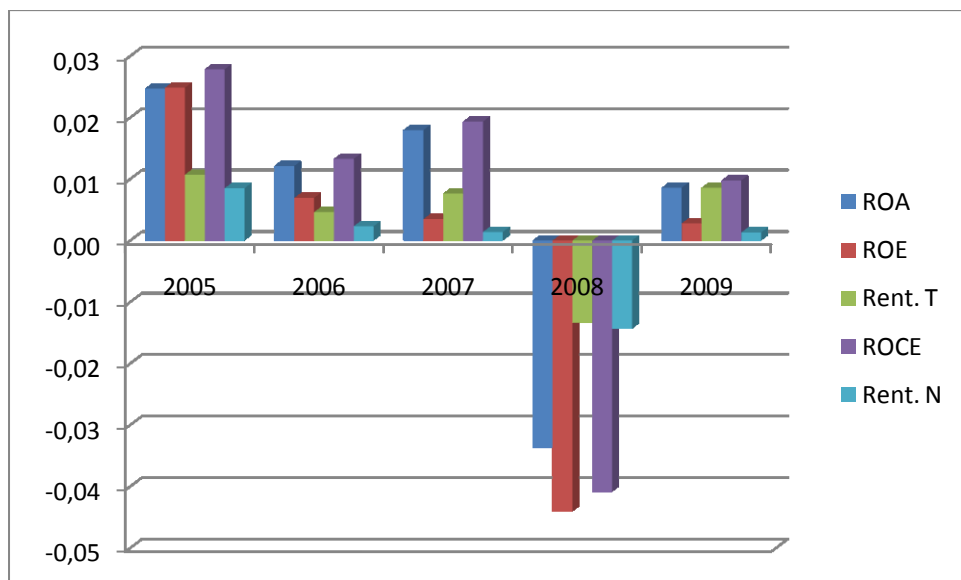
opravných položek investic. Podíváme – li se na zisk před zdaněním a po zdanění, je možné si povšimnout jejich značného rozdílu, zvláště v roce 2007, kde EAT ovlivnila vysoká výše zaplacené odložené daně. Každý rok docházelo postupně k poklesu EATu, za této okolnosti není možné vykazovat pozitivních hodnot ROE, zvláště při takové výši majetku vázaného ve vlastním kapitálu.

Rentabilita tržeb dosahuje podobných hodnot jako ROA, tržby nabývají relativně stálých hodnot s drobnými odchylkami, hodnoty tedy kopírují trend vývoje EBIT. V roce 2009 se na poklesu výše tržeb projevil prodej tepelného hospodářství, došlo k poklesu o téměř 50% tržeb oproti minulosti, což lze však považovat příznivý stav vzhledem k faktu, že rozvod tepla tvořil z 90% činnost firmy.

V rentabilitě dlouhodobých investic dochází také k téměř podobnému vývoji jako ukazatel ROA. EBIT je zde poměřován z VK navýšeným o dlouhodobé cizí zdroje, které firma vykazuje jen ve dvou v prvním a posledním sledovaném roce.

Rentabilita nákladů dosahuje výrazně nízkých hodnot vlivem vysokých nákladů a nízkého zisku vzhledem této výši nákladů. Náklady nabývají po celé období také relativně stálých hodnot, jen v posledním roce došlo k jejich poklesu díky ukončení činnosti centrálního vytápění Ašska.

Graf 3.1. Analýza rentability



Pro názornost byla data z analýzy rentability převedeny také do grafu, kde můžeme vypořizovat provázanost výše zisku na jednotlivé ukazatele.

3.5.2 Analýza aktivity

Analýza aktivity zkoumá dva základní ukazatele, obrátkovost a dobu obratu. V případě obrátkovosti je třeba dosáhnout co nejvyššího výsledku, čím vyšší bude výsledek, tím efektivněji podnik hospodaří.

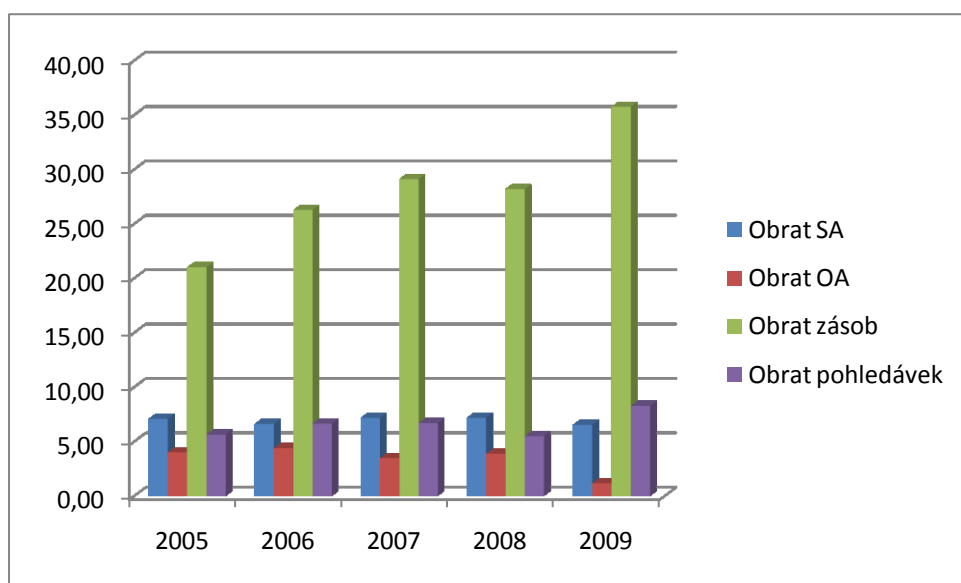
Tab. 3.2: Analýza aktivity

	2005	2006	2007	2008	2009
T	47 437	50 237	44 319	51 280	26 791
SA	6 692	7 585	6 161	7 138	4 091
OA	11 763	11 418	12 676	13 192	22 840
Zásoby	2 257	1 911	1 522	1 818	749
pohledávky	8 407	7 540	6 607	9 302	3 233
Závazky	2 237	1 684	1 358	3 606	3 203
Obrat SA	7,09	6,62	7,19	7,18	6,55
Obrat OA	4,03	4,40	3,50	3,89	1,17
Obrat zásob	21,02	26,29	29,12	28,21	35,77
Obrat pohledávek	5,64	6,66	6,71	5,51	8,29
DO zásob	17	14	12	13	10
DO pohledávek	64	54	54	65	43
DO závazků	17	12	11	25	43

Obrat aktiv nabývá s každým rokem klesajícího trendu, efektivnost využití majetku je tedy klesající. Naopak v oblasti obratu pohledávek zaznamenal Tebyt v posledním roce navýšení. Navýšení ukazatele má za následek značné snížení pohledávek v souvislosti s ukončením provozu kotelny Hedvábnická.

Velice uspokojivých výsledků dosahuje firma v oblasti obratu zásob, kde docházelo v posledních letech k růstu. V roce 2009 se zásoby dle ukazatele přeměnily hned 35 krát v jiné formy OA. Výsledek je ovlivněn především značným úbytkem zásob, jednak spojené s nevyužívání zásob k provozu kotelny a poté soupis k likvidaci a odpis zásob, které již nebyly v budoucnu jakkoliv využitelné, tato likvidace proběhla v době stěhování firmy.

Graf 3.2: Analýza obrátkovosti

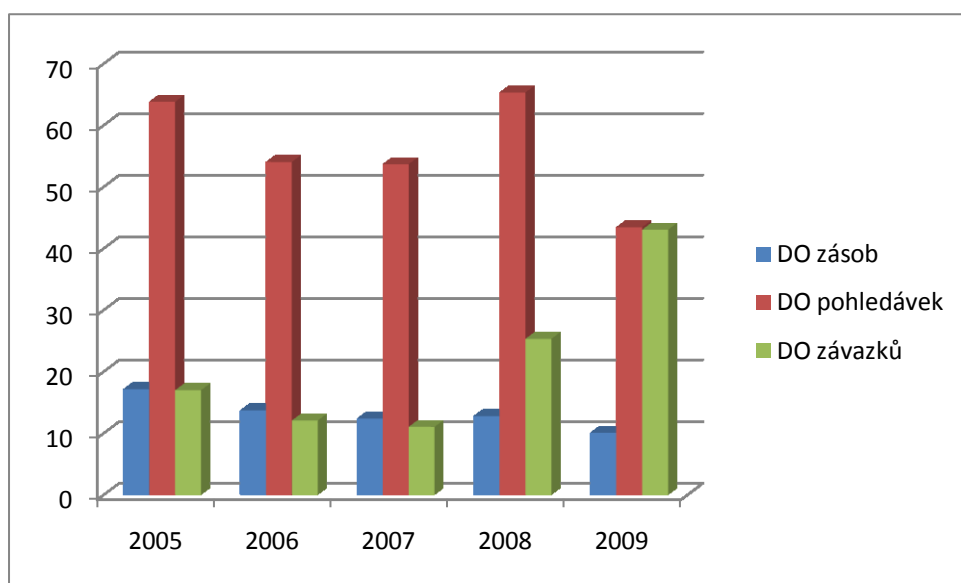


Z grafu je zřejmý výrazný rozdíl obratu zásob a jeho navyšování. Pro zvýšení efektivity by bylo na místě zvýšit také obrat pohledávek, čímž by došlo k snížení doby obratu pohledávek. Odběratelé na základě propočtu platí faktury po více než 40 dnech. Ukazatele doby obratu by naopak měly být co nejnižší. Tento výsledek pro firmu znamená držení peněžních prostředků v pohledávkách, čímž okamžitá likvidita dosahuje nižších hodnot.

Doba obratu zásob kopíruje vývoj obrátkovosti v inverzním průběhu. Doba obratu byla postupně snižována, v roce 2009 dosáhla velice pozitivní hodnoty 10 dnů.

Zhoršení došlo v roce 2009 v oblasti doby obratu závazků. V letech 2005 – 2007 firma faktury platila v horizontu 11 až 17 dnů, následně se doba splatnosti prodloužila na 25 dní a v roce 2009 dokonce na 43 dní. Ukazatel je možné snížit snížením závazků, tedy častějším proplácením faktur, finančních prostředků má firma k dispozici dostatek.

Graf 3.3: Analýza doby obratu



Z grafu je zřejmý postupný nárůst doby obratu závazků i pohledávek, oba ukazatele by bylo vhodné snížit. Je třeba zaměřit se na platební kázeň odběratelů.

3.5.3 Analýza stability a zadluženosti

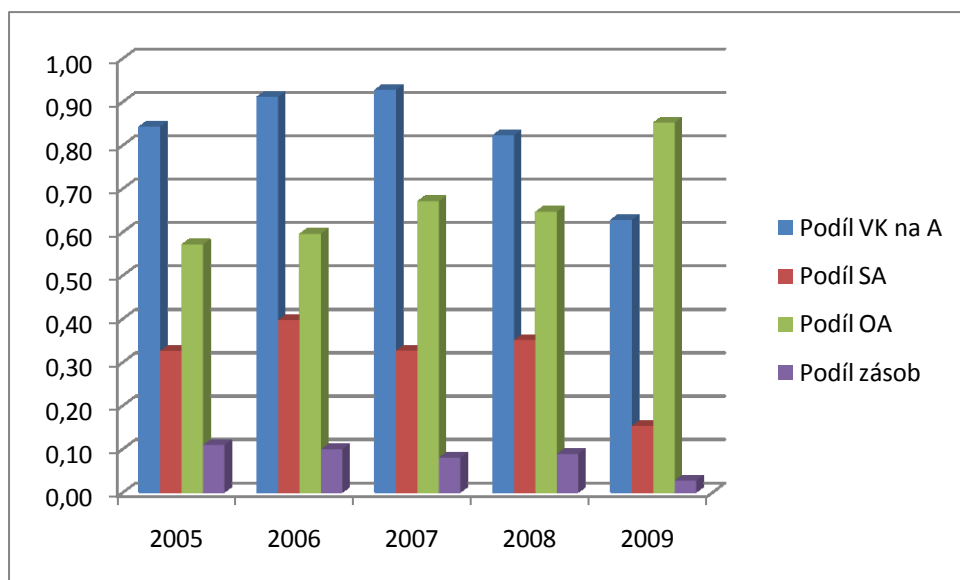
V oblasti stability a zadluženosti je možné zkoumat několik ukazatelů. Jako stěžejní bývá poměr VK na celkový kapitál, podíl zásob, v nichž se drží finanční prostředky a samozřejmě zadluženost.

Tab. 3.3: Analýza stability a zadluženosti

	2005	2006	2007	2008	2009
VK	17 343	17 465	17 525	16 785	16 832
A	20 570	19 149	18 883	20 391	26 785
SA	6 720	7 613	6 182	7 166	4 119
OA	11 763	11 418	12 676	13 192	22 840
zásoby	2 257	1 911	1 522	1 818	749
CK	3 227	1 684	1 358	3 606	9 953
DI. CK	900	0	0	0	6 750
kr. CK	2 327	1 684	1 358	3 606	3 203
Podíl VK na A	0,84	0,91	0,93	0,82	0,63
Podíl SA	0,33	0,40	0,33	0,35	0,15
Podíl OA	0,57	0,60	0,67	0,65	0,85
Podíl zásob	0,11	0,10	0,08	0,09	0,03
Zadluženost	0,16	0,09	0,07	0,18	0,37
DI. Zadluženost	0,04	0,00	0,00	0,00	0,25
Běžná zadluženost	0,11	0,09	0,07	0,18	0,12

Pro lepší názornost finanční stability bude grafické přiblížení. Snahou každé firmy by mělo být přiměřené využití cizích zdrojů. Optimální využití cizích zdrojů by mělo být okolo 40%.

Graf 3.4: Analýza finanční stability

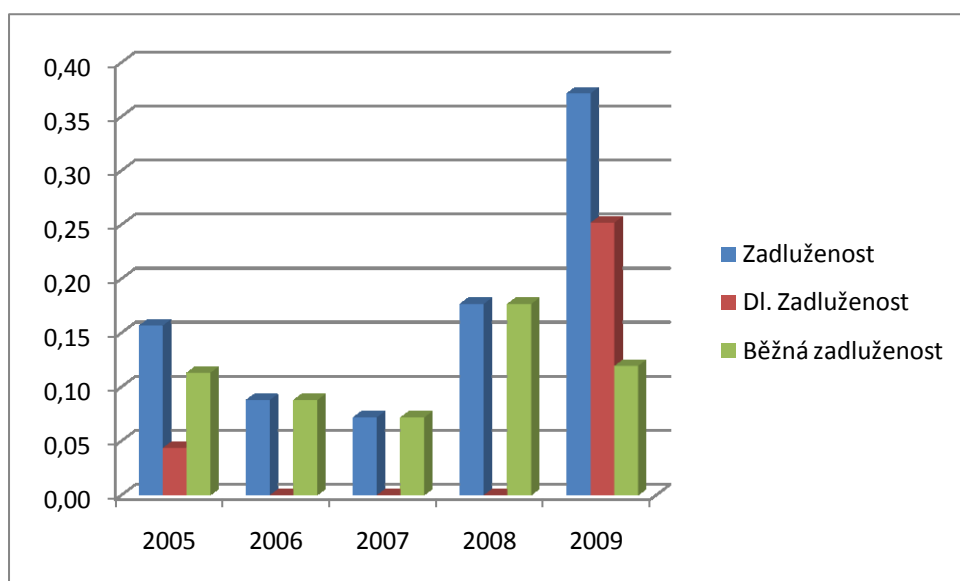


Z výše uvedeného grafu je patrné, že podnik je z dlouhodobého hlediska finančně stabilní, je schopen krýt prostředky vlastními zdroji a je finančně samostatný. V letech 2005 – 2007 byl podíl VK značně vysoký, v roce 2007 sahal ke skoro 100% podílu, což by mohlo vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků. V roce 2009 ukazatel poklesl díky navýšení cizích zdrojů.

Patrná je vazba většiny majetku v oběžné struktuře. Většinou se jedná o pohledávky z obchodních vztahů, v roce 2009 zapříčinil výrazný růst OA prodej několikrát zmiňované kotelny, čímž došlo k navýšení peněžních prostředků. Zásoby v oběžném majetku představují menší část, která byla v roce 2009 snížena, jejich konkrétní snížení bylo popsáno v analýze aktivity.

Další oblastí je zadluženost, která odkrývá podíl dluhů k majetku. Čím je hodnota ukazatelů vyšší, tím vyšší je i riziko věřitelů

Graf 3.5: Analýza zadluženosti



Z grafu je zřejmý nárůst zadluženosti v posledním roce, způsobený zvýšením cizích zdrojů. Míra zadluženosti v roce 2009 dosahuje hodnoty 37%, pro podniky v odvětví je toto zadlužení přijatelné, nebylo by však na místě její následné zvyšování. Zadluženost byla zvýšena vlivem nárůstu rezerv, které ovlivňují dlouhodobou zadluženost, kterou měl podniky v předchozích třech letech nulovou.

3.5.4 Analýza likvidity

Likvidita je vedle rentability další významná veličina, která identifikuje schopnost podniku hradit své závazky, jak rychle inkasuje své pohledávky a zda je schopen eventuelně v případě potřeby prodat zásoby, aby získal peněžní prostředky.

Tabulka 3.4: Analýza likvidity

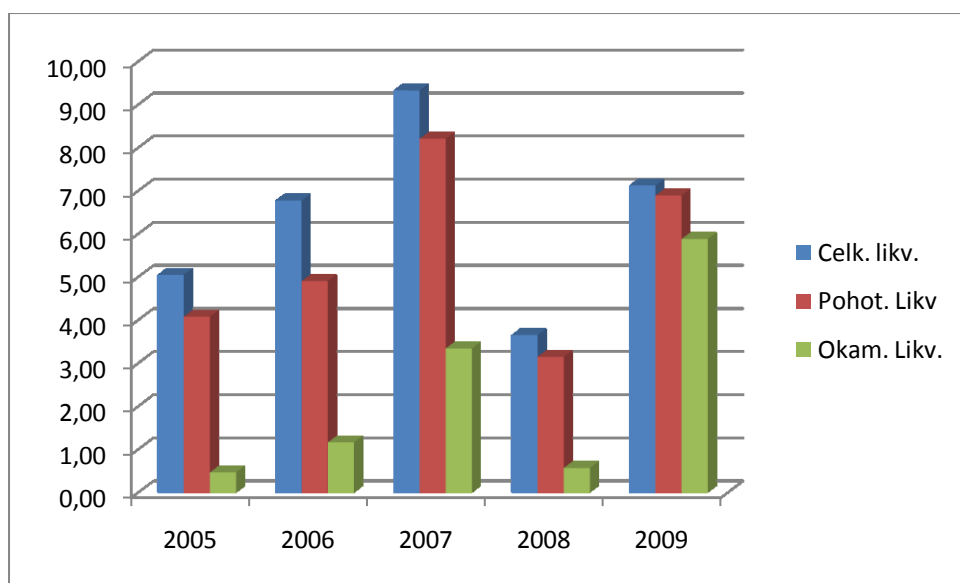
	2005	2006	2007	2008	2009
OA	11 763	11 418	12 676	13 192	22 840
KZ	2 327	1 684	1 358	3 606	3 203
OA - zásoby	9 506	8 266	11 154	11 374	22 091
PP	1 099	1 967	4 547	2 072	18 858
Celk. likv.	5,06	6,78	9,33	3,66	7,13
Pohot. Likv	4,09	4,91	8,21	3,15	6,90
Okam. Likv.	0,47	1,17	3,35	0,57	5,89

V oblasti celkové likvidity se jeví podnik vysoce likvidní. Doporučená výše ukazatele je 1,5 – 2,5, kterou jak je zřejmé z tabulky 3.4, firma převyšuje. Značnou roli zde hrají pohledávky, v nichž je vázána největší část OA, prodej zásob by okamžitou potřebu finančních prostředků nevyřešil

Pohotová likvidita dosahuje také ve všech letech pozitivních výsledků a převyšuje doporučený interval ukazatele, který je od 1 do 1,5. Značné množství je vázáno v pohledávkách, jejichž splatnost, jak odhalila analýza aktivity, nabývá vysokých hodnot.

Okamžitá likvidita má doporučený interval od 0,9 do 1,1. I v této oblasti Tebyt dosahuje výborných výsledků, kromě roku 2005 a 2008. V roce 2008, který byl pro sledovaný podnik krizový, trpěl Tebyt také nedostatkem peněžních prostředků k pokrytí krátkodobých závazků. Tuto situaci firma vyřešila prodejem kotelny, čímž došlo k výraznému navýšení finančních prostředků a dosažení vynikající solventnosti.

Graf 3.6: Analýza likvidity



Graf odhaluje rozkolísanost okamžité likvidity. Firma má v tuto chvíli finance k realizaci možných investic, zároveň se nemusí obávat nedostání svým závazkům.

3.5.5 Porovnání s konkurencí

Na relevantním trhu, pro který budeme uvažovat oblast Ašska, existuje jediný konkurent, zmiňovaná firma Soft real, za dalšího konkurenta by se dala považovat firma Ites, s.r.o., ta se však zabývá správou bytů v Hranicích u Aše, do oblasti Aše nezasahuje.

Tab. 3.5: Porovnání s konkurencí

	2008		2009	
	Tebyt Aš	Soft real	Tebyt Aš	Soft real
EBIT	-686,00	-12,43	230,00	75,60
A	20391,00	360,94	26785,00	326,84
ROA	-0,03	-0,03	0,01	0,23
T	51280,00	30,93	26791,00	26,60
OA	13192,00	352,62	22840,00	324,39
Obrat OA	3,89	0,09	1,17	0,08
kr. CK	3606,00	8,33	3 203	30,00
A	20391,00	360,94	26 785	326,84
běž.zadluženost	0,18	0,02	0,12	0,09
PP	2072,00	359,60	18858,00	295,80
KZ	3606,00	8,33	3203,00	30,00
Okamž. Likv.	0,57	43,17	5,89	9,86
OA	13192,00	352,62	22840,00	324,39
KZ	3606,00	8,33	3203,00	30,00
Celk. likv.	3,66	42,33	7,13	10,81

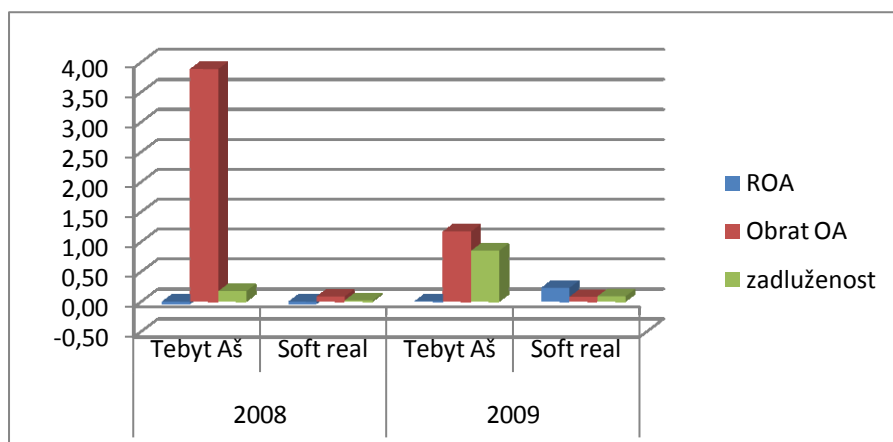
Vzhledem k velikosti jednotlivých firem bylo pro porovnání možné využít pouze poměrové metody, aby bylo možné objektivně posoudit jednotlivé výsledky.

Při pohledu na zdrojová data je na první pohled patrné, že firma Soft real podniká v činnosti správy bytů v menší míře než sledovaná firma. Rok 2008 nebyl ani pro firmu Soft real ziskový, zřejmě se i v jejím případě projevila ekonomická krize. V roce 2009 vykazuje již konkurenční firma oproti Tebytu vyšší rentabilitu.

V oblasti obratu oběžných aktiv využívá Tebyt Aš oběžný majetek o poznání efektivněji, tento fakt je dán výrazně nižšími tržbami a vyšším množstvím oběžného majetku v poměru k tržbám oproti analyzované firmě.

Soft real vykazuje v obou letech nižší zadlužení, cizí kapitál konkurenční firmy je vázán pouze v krátkodobých nesplacených pohledávkách nízké výše vzhledem k výši celkového kapitálu.

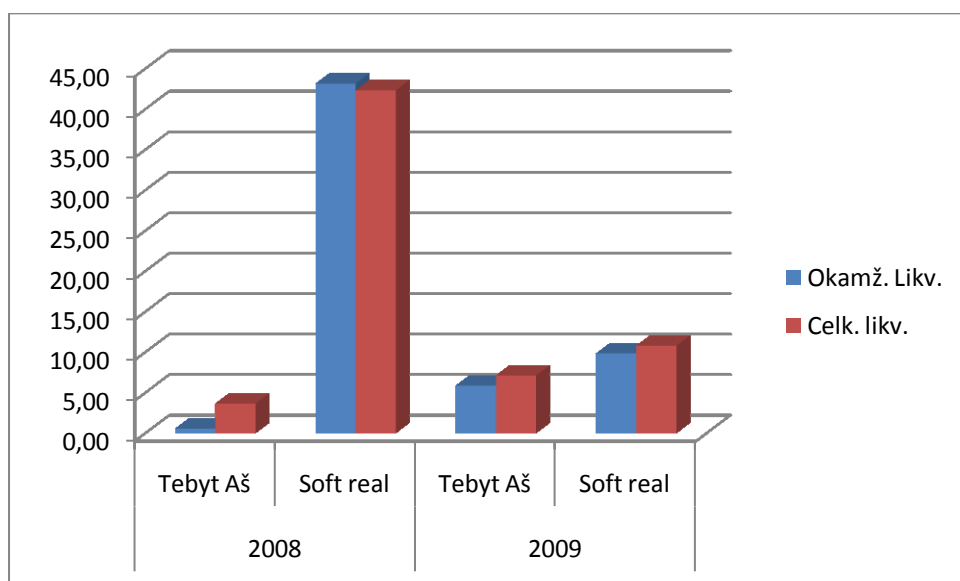
Graf 3.7: Porovnání ukazatelů rentability, aktivity a zadluženosti s konkurenční firmou.



Z grafu 3.7 je na první pohled patrný značně vyšší obrat oběžných aktiv i vyšší zadluženost firmy Tebyť Aš.

Pro porovnání likvidity byla vybrána okamžitá likvidita a celková. Pro lepší názornost jejího vývoje si nejprve vytvořme graf, kde hospodaření se zdroji v této oblasti bude názornější.

Graf 3.8: Porovnání likvidity s konkurencí



V oblasti celkové i okamžité likvidity jednoznačně vede firma Soft real. Pokrytí závazků oběžnými aktivy je možné 42 krát. Její likvidita je vyšší i v případě okamžité i v roce 2009, kde sledovaná firma disponuje vyšším množstvím prostředků v poměru ke krátkodobým závazkům. U firmy Soft real je možné v roce 2008 pozorovat meziroční pokles obou druhů rentability, který zapříčinil růst krátkodobých závazků. Z výsledků konkurenční firmy je možné vypozařovat také téměř totožný stav celkové a okamžité rentability. Důvod

odhalují už zdrojová data, na jejichž základě je zřejmá vazba většiny majetku v peněžních prostředcích.

V celkovém zhodnocení jsou obě firmy vysoce rentabilní a mají možnosti tohoto potenciálu využít

3.6 Plán finančních výkazů

Nyní určíme, jak by mohly s relativní pravděpodobností v následujících pěti letech vypadat finanční výkazy, konkrétně výkaz zisků a ztráty, rozvaha a cash flow.

Plán výkazu zisků a ztráty

Jako výchozí rok zvolíme účetní závěrku 2009, kde se situace stabilizovala. Do budoucna však nelze předpokládat růst tržeb, firma svou činnost nebude rozšiřovat, zamýšlí sice investici v podobě rekonstrukce bývalé střední průmyslové školy, Možnosti realizace a možný finanční tok bude z této investice, bude podrobně zkoumán v další části práce. Podle zanalyzovaných perspektiv lze spíše očekávat pokles tržeb, uvažujeme s meziročním poklesem o 5%, provozní náklady tvořily v průměru v minulosti 99,6%, v poměru k tržbám. K vysokému průměrného meziročního podílu nákladů k tržbám došlo kvůli ztrátovému roku, v současnosti je situace stabilizovaná, uvažujeme tedy 98% výší.

Odpisy se nadále budou snižovat, firma nebude pořizovat nový dlouhodobý majetek. Snížily se v roce 2009 značně díky prodeji kotelny, do té doby byl jejich meziroční pokles v průměru o 9,33%. Uvažujeme tedy s poklesem odpisů o 10% každý rok. Neuvažujeme s využitím úvěru.

Sazba daně z příjmu právnických osob byla pro rok 2010 ve výši 15%, ve výchozím roce došlo k platbě odložené daně, daň je tedy vyšší. Ze strany legislativy nejsou zmínky o budoucí změně, kalkulujeme s výší 15% na následujících 5 let.

Tab.3.6: Plán výkazu zisků a ztráty

	BO
tržby	26 791
PN	26 561
odpisy	769
EBIT	230
daň	183
EAT	47

Plánový VZZ						
rok	2010	2011	2012	2013	2014	
plán. Tržby	25451,45	24178,88	22969,93	21821,44	20730,37	
PN	24942,42	23695,30	22510,53	21385,01	20315,76	
z toho odpisy	692,10	622,89	560,60	504,54	454,09	
EBIT	509,03	483,58	459,40	436,43	414,61	
daň	76,35	72,54	68,91	65,46	62,19	
EAT	432,67	411,04	390,49	370,96	352,42	

Ziskovost bude za stanovených předpokladů, jak vidíme v tabulce klesat, pokud by došlo k mimořádným nákladům, mohla by vzniknout ztráta. Firma by měla realizovat nějakou investici vedoucí ke zvýšení zisku. Za tohoto stálého stavu se dříve nebo později dostane opět do ztráty.

Plán cash flow

Pro plán cash flow uvažujeme jen s obnovovacími investicemi, meziročně docházelo k růstu OA ve výši 21%, značný růst ovlivnil nárůst finančních prostředků z prodeje kotelny, růst OA je díky tomuto faktu značně navýšen, dle zanalyzovaného BSC nelze předpokládat takovýto nárůst. Pro plánový cash flow uvažujeme s růstem 500 tisíc ročně, kde se projeví růst finančních prostředků, pohledávek a drobného majetku, který nebude mít vliv na růst odpisů. Krátkodobé závazky meziročně rostly v průměru o 26%, v současnosti je situace stabilizovaná, lze předpovídat 10% růst.

Tab. 3.7: Plán cash -flow

Plánový CF					
rok	2010	2011	2012	2013	2014
EAT	432,67	411,04	390,49	370,96	352,42
odpisy	692,1	622,89	560,6	504,54	454,09
CF samofin.	1124,77	1033,93	951,09	875,50	806,51

Obnov. Inv.	692,10	622,89	560,60	504,54	454,09
Stav OA	23340,00	23840,00	24340,00	24840,00	25340,00
přírůstek OA	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Stav KZ	3523,30	3875,63	4263,19	4689,51	5158,46
Přírůstek KZ	320,30	352,33	387,56	426,32	468,95
změna ČPK	179,70	147,67	112,44	73,68	31,05
Výdaje	871,80	770,56	673,04	578,22	485,14
CF	252,97	263,37	278,05	297,28	321,37

Podle tabulky 3.7 je zřejmé, že v jednotlivých letech se dají předpokládat rostoucí finanční toky a tím se navyšovat současné finanční příjmy, ve firmě je eventuelní finanční potenciál pro investici.

Plán rozvahy

Jako poslední část sestavíme plánovanou rozvahu, základní kapitál byl po celých analyzovaných 5 let relativně stabilní, který necháme ve výchozí výši, uvažujeme s navyšováním fondu ze zisku, o který bude navyšován vlastní kapitál. Dlouhodobý majetek uvažujeme neměnný, do budoucí hodnoty jsou započítané dle plánu CF obnovovací investice v odpisové výši.

Tab. 3.8: Plánová rozvaha

BO	Plánová rozvaha					
	rok	2010	2011	2012	2013	2014
4 091	DM	4 091	4 091	4 091	4 091	4 091
22 840	OA	23340,00	23840,00	24340,00	24840,00	25340,00
26 785	Aktiva	27 285	27 785	28 285	28 785	29 285
16 832	VK	17011,70	17479,37	17944,44	18405,68	18863,05
9 953	CK	10273,30	10305,33	10340,56	10379,32	10421,95
26 785	Pasiva	27 285	27 785	28 285	28 785	29 285

Dle plánové rozvahy je zřetelný rovnoměrný růst majetku, vlastní kapitál by byl navyšován vlivem růstu fondů ze zisku, finančního majetku má podnikatelská jednotka dostatek k určité investici.

4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti

Za pomoci několika použitých analýz jsme došli k různým výsledkům, které si nyní stručně shrneme, a poté určíme možnosti, za kterých je možné učinit provoz podniku efektivnějším.

4.1 Zhodnocení výsledků

Společnost ve finanční perspektivě nedisponuje výrazným potencionálem směřujícím k zvýšení ziskovosti. Sledovaná firma má sice právní formu s ručením omezeným, je třeba však brát v potaz, že zmiňovanou firma vlastní ze 100% Město Aš, které její činnost neustále ovlivňuje a v současnosti veškeré činnosti, které provozuje, jsou na základě pověření Městem Aš. Zisk plynoucí z provozu činnosti inkasuje Město Aš, sledovaná firma pocítí odměnu jen

za samotnou správu. Naopak je podnik zatížen náklady, které plynou z udržení si zaměstnanců a dalších nákladů spojených s provozem.

Tebyt Aš poskytuje služby široké veřejnosti, jednotlivé segmenty nijak nezvýhodňuje, ke všem přistupuje stejně, mají stejné podmínky, dle jejich požadavků. Na relevantním trhu, jako je Ašsko není snadné získat nové zákazníky, v odvětví je třeba udržet si stávající poskytováním dosavadní kvality provádění služeb.

V zájmu firmy je třeba pro samotné udržení zákazníků snaha o co nejkratší dodávkový cyklus poskytování služeb. Eventuelně rychlé vyřízení případných reklamací.

V současnosti není ve firmě podporován rozvoj schopností zaměstnanců, nejsou již podrobováni školením vedoucím k rozvoji jejich schopností, po prodeji hlavního hospodářství firmy již nejsou takové kroky pro společnost rentabilní. Podnik si nadále udržuje zkušené zaměstnance, kteří jsou schopni zajistit její provoz.

Dle vývoje ekonomiky je možno v následujícím roce 2010 předvídat růst zisku většiny firem v odvětví, tato prognóza pro Tebyt Aš po zhotovení plánu VZZ hovoří opačně. Kupní síla by měla zaznamenat vzrůst, je však předvídatelný růst energií, která ovlivní ceny nabízených služeb. Problém pro sledovanou firmu je větší odliv populace na relevantním trhu, který znamená odliv zákazníků.

Odvětví, v němž analyzovaná firma působí, není ohroženo vlivem neatraktivnosti odvětví vstupem nových konkurentů a jejich následným soupeřením, stejně tak nahrazení nabízených služeb jiným subjektem není přílišným ohrožením. Ceny nabízených služeb jsou dány dle sazebníků a možná diskutovatelnost s odběrateli či dodavateli není předvídatelná.

V podniku převažují slabé stránky posílené o možné příležitosti, proto je třeba minimalizovat slabé stránky a využít příležitostí, které pro firmu plynou hlavně v možnosti proniknutí na zahraniční trh vzhledem k teritoriálnímu položení společnosti Tebyt Aš v blízkosti s hranicemi.

Finanční analýza odhalila nízkou rentabilitu kapitálu. Nízká rentabilita je hlavně v oblasti nízké úrovně rentability nákladů, náklady jsou vzhledem k majetku dosti vysoké. Naopak z analýzy aktivity vyplývá, že firma efektivně využívá zásoby. Tebyt Aš disponuje nízkou zadlužeností a vysokou likviditou, vyplývající z dostatku finančních prostředků. Tato skutečnost znamená příležitost v oblasti možné strategie, zaměřující se na zvýšení efektivnosti podnikového procesu společnosti vlivem realizace efektivní investice.

4.2 Návrh ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti

Vzhledem k zjištěným výsledkům jsou v případě sledované firmy realizovatelné dva druhy strategií. Jednak strategie dodatečné investice, o níž firma samotná uvažuje a poté fůze, což by mohlo umožnit strategický tlak na možnost snižování nákladů.

4.2.1 Strategie investice

Cílem této strategické operace je zajistit plnění základního strategického rozhodnutí spočívající výstavbou nebo nákupem prostředku investičního charakteru při dosažení optimálního využití a přitom dodržet finanční rovnováhu firmy.

Firma dostala v roce 2009 do majetku budovu bývalé Střední průmyslové školy. Budova byla bez znaleckého posudku převedena z majetku Města Aše na Tebyt Aš za symbolickou cenu 2 miliony Kč, tuto hodnotu stavba představuje i ve finančních výkazech, ačkoliv je na základě tržního odhadu její hodnota několikanásobně vyšší.

Původní záměr s budovou byl vybudování centrálního Městského úřadu, od této myšlenky však bylo brzo upuštěno z důvodu vysoké nákladovosti a nepříznivému lokálnímu postavení budovy.

Nyní se uvažuje s kompletní rekonstrukcí budovy, kde by byl vybudován dům seniorů s pečovatelskou službou s asi 30 apartmá, lékárnou, kadeřnictvím a dalšími službami. Pro tento účel je lokalita výhodná, budova leží na okraji města, součástí objektu je prostorný park a v okolí objektu je dalších několik parků, senioři by se tak dočkali důstojného stáří.

Tab. 4.1: Plán nákladů investice

Fáze investice	Cena
Tisková dokumentace	100 tis.Kč
Proveditelná projektová dokumentace	250 tis. Kč
Realizace	53 mil. Kč
Celkem	53 350 000,-- Kč

Jak je zřejmé z Tab. 4.1, Investice by se skládala ze tří částí, první částí je tisková dokumentace, kterou vypracoval architekt a navrhl dispoziční řešení, které stálo 100 tisíc Kč a tiskovou dokumentaci financovala firma Tebyt Aš. Pro tento účel využil služeb Ing. Zuny, který již v minulosti navrhoval dispoziční řešení pro několik objektů na Ašsku.

Následovala proveditelná projektová dokumentace projektu, jejíž vypracování je vzhledem k náročnosti stálo 250 tisíc Kč. V této dokumentaci dochází ke konkrétnímu rozpočtu nákladů, které bude třeba vynaložit na investici. Projektová proveditelná

dokumentace určila nutnost investice ve výši 53 mil. Kč a je součástí žádosti o dotaci z fondu pro regionální rozvoj.

Nyní je třeba zvážit, zda investici realizovat. Samotnou investici by financoval Tebyt Aš společně s Městem Aš za pomoci dotace z fondu pro místní a regionální rozvoj, eventuelně dotaci z EU. Zájem na podílení se na investici mají také investoři z Německa, která sleduje svůj záměr ve skutečnosti možnosti využití objektu i pro Německou klientelu.

Návratnost investice je dlouhodobou záležitostí, v budově bude k dispozici bytových jednotek, jejichž nájemci by platily nájem, provozovatelé služeb pro seniory jako je kadeřnictví a další doprovodné služby zaplatí také za pronájem prostor, z těchto finančních toků bude pokryta správa budovy, a další náklady spojené s provozem.

Předpokládané příjmy a výdaje spojené s provozem jsou uvedeny v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Ziskovost investice (tis. Kč za rok)

Služba	Cena
Nájmy bytů	3 000,--
Nájmy za pronájem prostor pro služby	1 000,--
Příjmy za pronájem parkoviště	360,--
Celkové příjmy	4 360,--
Náklady spojené se správou	2 500,--
Zisk	1 860,--

V tomto případě neuvažujeme s faktorem času, na základě komparací tabulek 4.2 a 4.1 je návratnost investice téměř 29 let.

4.2.2 Strategie fúze

Další možností, jak zvýšit efektivitu je fúze se společností podnikající ve stejném odvětví. Z předchozích analýz je definována jako konkurenční firma pouze Soft real, s.r.o. V případě spojení těchto dvou firem by došlo k navýšení kapitálu a firmy by měli v oblasti správy bytů 100% podíl.

V této možnosti je však zádrhel, neboť sledovaná firma je sice společnost s ručením omezeným, jejím 100 % vlastníkem je město Aš. Kdyby byla zamýšlená fúze realizována, automaticky by se Město Aš stalo vlastníkem i firmy Soft real.

Možnost fúze by byla poté s Městskými službami Aš, jejichž právní forma je také s ručením omezeným a taktéž jejich 100% vlastníkem je Město Aš. Touto fúzí by došlo k vyšší efektivitě hned v několika oblastech. Zaměstnanci Tebytu by na základě rekvalifikace byli k dispozici na další činnosti, čímž by došlo k obohacení jejich práce, růstu produktivity a

úspoře nákladů. Navíc zkušenosti a znalosti zaměstnanců jedné firmy jsou využitelné pro činnost druhé a naopak. Městské služby mají na starost správu veřejných objektů a všeobecné služby pro obyvatele.

Další možností ve strategii fúze je zánik společnosti jako takové a zřízení úseku správy bytů přímo na Městském úřadě Aš, kdy o této možnosti se v minulosti již několikrát uvažovalo, nikdy zrealizovaná nebyla. Majetek Tebytu by přešel v celkové výši pod město Aš, které by zajišťovalo kompletní financování její dosavadní činnosti.

Možností fúze by se vyřešil problém jmenování nového jednatele Tebytu Aš, dosavadní jednatel podal k 1.5.2011 výpověď.

Fúzí s Městskými službami Aš by vznikla finančně stabilní firma s růstovým potenciálem hned v několika oblastech BSC. Došlo by k rozšíření zákazníků i poskytovaných služeb, které by pozitivně působily na finanční ukazatele. Zaměstnanecký kapitál by byl posilován a došlo následně i k jistotě zaměstnanců, která by je činila spokojenými a docházelo by k větší angažovanosti.

V možnosti zániku společnosti by přešel veškerý majetek podniku na Město Aš. I v tomto případě by odpadla nutnost rozhodování o novém jednateři, kterého volí Město Aš. Stejně jako v předchozím případě by tato možnost pozitivně působila na perspektivu učení se a růstu rekvalifikací dosavadních zaměstnanců a jejich spokojeností. Město Aš by v tomto případě dále rozhodovalo o investicích k rozvoji Ašského regionu za pomoci znalostí a zkušeností zaměstnanců Tebytu a navýšením disponibilních finančních prostředků.

4.3 Shrnutí

Nastínily jsme dvě možnosti strategie. Podnik dle analýz nemá přílišnou perspektivu do budoucna, jeho finanční zdraví je sice na dobré úrovni, vzhledem k charakteru podnikatelské činnosti, neustálé závislosti na Městu Aš a oblasti, kde působí, nejsou možnosti budovat perspektivu a tím navyšovat hodnotu.

Nejlepší možností strategie se jeví poslední uvedená možnost, spočívající ve zrušení firmy, převedení majetku na Město Aš a zřízení úseku správy bytů, následně by dosavadní zaměstnanci měli rozšířenou činnost působnosti, čímž by došlo ke zvyšování produktivity. K tomuto řešení navádí i současná situace výpovědi dosavadního jednatele Tebytu k 1.5.2011, čímž by nebylo nutné jmenování nového jednatele firmy, navíc o této možnosti fúze již v minulosti bylo několikrát uvažováno.

Za této situace by byla následně možná i strategie investice. Celou investici by mělo v kompetenci Město Aš, převedením majetku sledované firmy by získalo značné finanční prostředky k realizaci nejen této investice, ale rozvoji celého ašského regionu.

5 Závěr

Cílem diplomové práce byl návrh a aplikace postupu zhodnocení strategické výkonnosti podniku Tebyt Aš, s.r.o.

Diplomová práce byla rozčleněna na teoretickou a praktickou část, v teoretické části došlo k charakteristice jednotlivých částí, podle nichž poté mělo dojít k aplikaci jednotlivých metod v praktické části.

Nejprve jsme charakterizovali samotný pojem výkonnost, jeho účel a fáze, následně jednotlivé metody měřící výkonnost počínaje metodou BSC, přes strategickou analýzu a SWOT analýzu, až k tradičnímu systému měření výkonnosti, finanční analýze.

První část praktické části objasnila stručně historii firmy Tebyt Aš a identifikovala předmět činnosti, v němž podnik působí.

Následovalo určení perspektiv pomocí BSC, od nichž lze následně předvídat další vývoj výsledků zjištěných v dalších analýzách aplikovaných v diplomové práci.

Finanční perspektiva se nejvíce v podniku pozitivně. Došlo sice k rozšíření činnosti podniku, budoucí zisk plynoucí z této činnosti však nebude inkasovat firma samotná, nýbrž Město Aš, které je 100% vlastníkem sledovaného podniku. Vzhledem k malému relevantnímu trhu je obtížné získat nové zákazníky, kteří by působili pozitivně na finanční měřítku výkonnosti. Podnik vykazuje vysokou úroveň provozních nákladů, které jsou spojeny s vykonávanou činností, která je nákladově náročná. Přes tato fakta firma disponuje určitým potenciálem k provedení v práci uvedené investiční strategie, dům s pečovatelskou službou, díky dostatečnému množství peněžních prostředků.

Analýza zákaznické perspektivy také nepředpokládá eventuelní růst, už díky zmiňované velikosti relevantního trhu a značnému úbytku zákazníků ukončením činnosti zásobování teplem. V rámci současné podnikatelské činnosti zaujímá firma značný podíl relevantního trhu. Z oblasti okolo Aše dochází k pravidelnému úbytku obyvatel, získání nových zákazníků je obtížné, tudíž snaha spočívá v udržení si spokojených stávajících zákazníků.

V posledních dvou částech BSC, perspektivě interních podnikových procesů a perspektivě učení se a růstu podnik nepodniká kroky k růstu. Díky současné situaci není třeba snahy o růst v těchto perspektivách. Zákazníkům je k dispozici kompletní servis k nabízeným službám a jejich požadavky jsou plněny v nejkratších možných termínech vzhledem k situaci, že některé části činnosti souvisí se základními potřebami. Současní zaměstnanci jsou zkušení a mají potřebné znalosti k plnění svěřených úkolů, často firma využívá k plnění úkolů mimo

rámec delegování. Zaměstnanci firmy nejsou ve firmě příliš spokojeni, důsledkem poklesu činnosti či mzdy a také častým snižování stavů. Tímto se obávají o budoucnost firmy a své pracovní místo.

Další část praktické části se zabývala strategickou analýzou, kde došlo k identifikaci makroprostředí a mikroprostředí, působící na firmu. V oblasti makroprostředí se strategická analýza zaměřuje na politické a legislativní vlivy, socio-ekonomické vlivy, ekonomické vlivy, technické a technologické vlivy. Analýza mikroprostředí se zabývá strukturou odvětví, životním cyklem odvětví a konkurenčními silami, které popisuje Porterova analýza.

Legislativní a politické vlivy na firmu působí ve vztahu k životnímu prostředí, kde je třeba provádět čištění spalinových cest. V socio-ekonomických vlivech působí na firmu negativně již zmiňovaný odliv obyvatel z oblasti. V rámci ekonomických vlivů spatřujeme pro Tebyt Aš příležitost v předpokládaném růstu cen energií, spotřebitelé budou požadovat novou technologii v rámci úspor, dojde také k navýšení ceny služeb a zisku. V technologických vlivech také spatřujeme pozitivum díky růstu poskytnutí financí z programu vládní podpory.

Odvětví, v němž sledovaný podnik působí je konsolidované, životní cyklus se nachází ve fázi dospělosti a v současnosti již neroste, nedá se předpokládat jeho růst. K soupeření mezi konkurenty nedochází, působnost na trhu mají rovnoměrně rozloženou a není ohrožení v podobě vstupu substitutu. Odběratelé si nemohou klást podmínky a ceny dodavatelů jsou tvořeny mandátní smlouvou, eventuálně je možné využít výběrových řízení k realizacím služeb.

Následně byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které popisuje SWOT analýza. Ve zmiňované analýze převyšují slabé stránky silné, příležitosti a ohrožení jsou v rovnoměrném rozložení. Nejvýznamnějšími slabými stránkami je zvláště nespokojenost zaměstnanců, pokles jejich průměrného stavu a pokles ziskovosti podniku.

Další část práce se zabývala finanční analýzou, která identifikovala rentabilitu, stabilitu, aktivitu, likviditu podniku a porovnání nejvýznamnějších ukazatelů s konkurenční firmou působící na relevantním trhu za rok 2008 a 2009.

V oblasti rentability sledovaná firma dosahuje nízkých hodnot, které jsou dány výší zisku a množstvím majetku. Extrémně nízkých hodnot dosahuje ukazatel rentability nákladů. Analýza aktivity odhalila nízký obrát zásob, firma hospodaří se zásobami efektivně, rezervu má naopak v obrátu pohledávek, který je vysoká. Podnik je z pohledu stability finančně stabilní a vykazuje nízkou míru zadluženosti. I přes nárůst zadluženosti v roce 2009 je tato míra přijatelná. Významně byla posílena okamžitá likvidita v posledním roce díky růstu

finančních prostředků, díky němuž je možné realizovat investice a snížit obrát závazků. Z pohledu celkové likvidity se podnik jeví po celé sledované období perspektivní, což ovlivňuje vázanost většiny majetku v oběžném kapitálu.

V porovnání s konkurenční firmou Soft real sledovaný podnik zaostává v oblasti rentability, kterou konkurenční podnik vykazuje vyšší, stejně tak zadluženost a likvidita hovoří pro Soft real lépe několikanásobně lepším výsledkem, vliv na hodnotu ukazatelů má u konkurenční firmy vázanost většiny peněžních prostředků v oběžných aktivech a nízké množství krátkodobých závazků.

Na základě provedených analýz byl sestaven finanční plán. I přes pokles zisku je uvažováno s pozitivním vývojem cash flow a firma navyšuje svůj majetek. Nadále by měla mít firma k dispozici dostatek peněžních prostředků pro realizaci investic, která by umožnila růst efektivnosti hospodaření analyzovaného podniku.

V poslední části práce došlo k návrhu strategických opatření ke zvýšení efektivnosti. Příležitostí je vlastnictví budovy bývalé střední průmyslové školy a dostatek financí, ty by však na celkovou investici nestačily, o financování by byla třeba účast více stran, hlavně Města Aš či zahraničního investora. Tím by firma ztratila opět nezávislost v následném rozhodování a snížil by se plynoucí zisk z investice, navíc návratnost je téměř třicetiletá. Perspektivy BSC odhalily pokles potencionálního navyšování hodnoty podniku, otázkou je udržení ziskovosti tržeb v případě investic, jejichž návratnost je dlouhodobá a náročná na jejich samotnou provozní část, kterou by musel podnik zajišťovat a financovat.

V posledních letech se často uvažovalo o sloučení s Městem Aš, tento krok se jeví ze všech analyzovaných jako nejefektivnější, došlo by k posílení hned několika perspektiv BSC, počínaje finanční, díky množství financí, zaměstnanci by získali opět jistotu a byl učiněn jejich krok k jejich rozvoji. Firmu navíc už v současnosti 100% vlastní právě Město Aš, díky čemuž je samostatná činnost firmy v mnoha oblastech omezovaná. Po tomto sloučení by zároveň mohlo i Město Aš uskutečnit zamýšlenou investici rekonstrukce budovy bývalé střední školy, k čemuž by bylo využito zkušeností a znalostí dosavadních zaměstnanců Tebytu.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
2. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
3. McKEE, S. *Co dělat, když firma přestane růst*. Přel. Z. Veselá. 1. České vyd. Praha: Grada, 2010. 215s ISBN 978-80-247-3316-6.
4. GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 194 s. ISBN 80-245-0869-X.
5. KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
6. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažer: finanční analýza v řízení firmy*. 2.vyd Praha: Computer Press, 2001. 220s. ISBN 80-7226-562-8.
7. DAMODARAN, A. *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2006. 685 s. ISBN 0-4717-5121-9.
8. COLVIN, G. *Růst i při klesajícím trendu: Deset strategií pro úspěšné překonání recese*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2010. 184 s. ISBN 978-80-251-2748-3.
9. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
10. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Profesional publishing, 2003. 214 s. ISBN 80-86419-47-9.
11. MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. 2.vyd. Praha Ekopress, 2007, 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
12. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
13. PORTER, M., E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1. ilustr. vyd. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

14. PORTER, M., E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
15. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
16. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
17. FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování*. 2. Vyd Praha: Ekopress. 2010. 474 s. ISBN 80-86929-15-9.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. Informace o vývoji makroekonomických veličin dostupné v položce Makroekonomické údaje na stránce: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.

Demografie. Informace o demografickém vývoji ČR, dostupné v položce prognózy a projekce na stránce: <http://www.demografie.info>

Česká bankovní asociace. Informace o prognózách vývoje makroekonomických veličin ve dostupné v dokumentech ve stažení na stránkách <http://www.czech-ba.cz>

Česká národní banka. Prognóza vývoje makroekonomických ukazatelů dostupné ve složce měnově-politické nástroje. <http://www.cnb.cz/cs/>

Sto. Prognóza vývoje cen energií. Dostupné ve složce vývoj cen energií na stránkách <http://www.sto.cz>

Faf. Informace o SWOT analýze ve složce swot analýza na stránkách <http://www.faf.cz>

Vláda. Informace o vládním programu na podporu oprav bytových domů, dostupné v aktualitách ze dne 2011-03-30, dostupné na stránkách <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum>

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
BSC	Balanced Scorecard
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EAT	zisk po zdanění
EBT	zisk před zdaněním
A	aktiva
OA	oběžná aktiva
VK	vlastní kapitál
CK	cizí kapitál
KZ	krátkodobé závazky
PP	pohotové platební prostředky
EPS	čistý zisk na akcii
P/E	price-earnings ratio
N	náklady
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
KČ	korun českých
TIS	tisíc
MLD	miliard
NAPŘ	například
ATD	a tak dále
AJ	a jiné
APOD	a podobně
EPS	čistý zisk na akcii

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 27.dubna 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nám. Gen. Svobody 7, Ostrava-Zábřeh 700 30

Seznam příloh

Příloha č. 1	Výkaz zisků a ztrát spolčenosti Tebyt Aš 2005
Příloha č. 2	Rozvaha společnosti Tebyt Aš 2005
Příloha č. 3	Výkaz zisků a ztrát spolčenosti Tebyt Aš 2006
Příloha č. 4	Rozvaha společnosti Tebyt Aš 2006
Příloha č. 5	Výkaz zisků a ztrát spolčenosti Tebyt Aš 2007
Příloha č. 6	Rozvaha společnosti Tebyt Aš 2007
Příloha č. 7	Výkaz zisků a ztrát spolčenosti Tebyt Aš 2008
Příloha č. 8	Rozvaha společnosti Tebyt Aš 2008
Příloha č. 9	Výkaz zisků a ztrát spolčenosti Tebyt Aš 2009
Příloha č. 10	Rozvaha společnosti Tebyt Aš 2009
Příloha č. 11	Výkaz zisků a ztrát společnosti Soft real 2008 a 2009
Příloha č. 12	Rozvaha společnosti Soft real 2008 a 2009
Příloha č. 13	Analýza rentability
Příloha č. 14	Analýza aktivity
Příloha č. 15	Analýza stability a zadluženosti
Příloha č. 16	Analýza likvidity
Příloha č. 17	Porovnání vybraných ukazatelů s konkurencí
Příloha č. 18	Plán finančních výkazů